الإدارة الإستراتيجية

لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين

دكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة





مجموعة النيل العربية

اسم الكتاب : الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)
المؤلف : د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
رقم الإيداع : 98/13758
الترقيم الدولى : 0 - 01 - 5919 - 977
الطبعة : الأولى
سنة النشر : 1999
الناشر : مجموعة النيل العربية
العنوان : ص.ب : 4051 الحي السابع
مدينة نصر ـ القاهرة ـ ج.م.ع
التليفون : 00202/2602938
الفاكس : 00202/2602938

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ، ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به ، واعف عنا واغفر لنا وارحمنا ، أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين ﴾

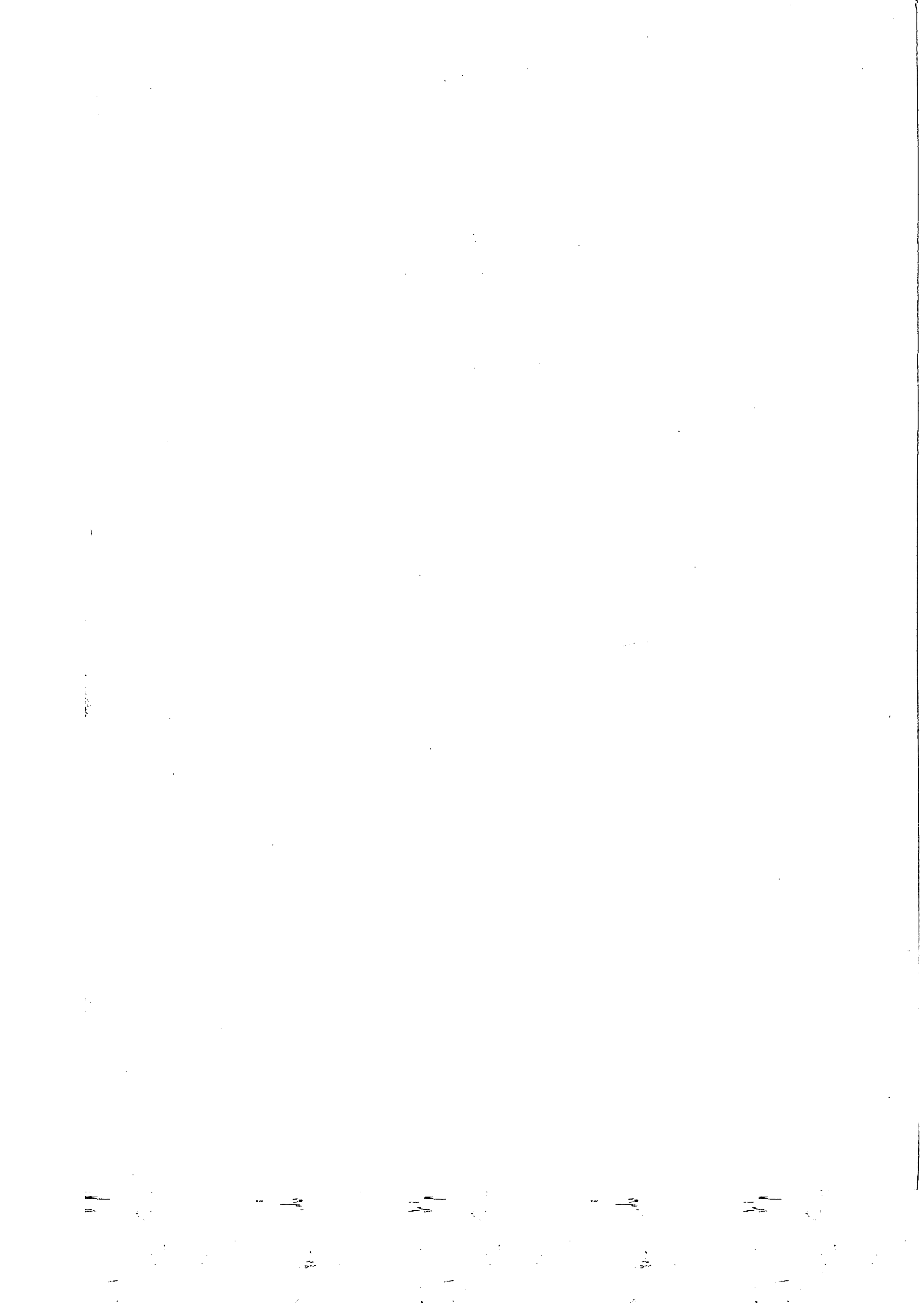
«صدق الله العظيم» (286 : البقرة)

* إهـــداء *

إلى أقرب أصدقائي

الذين يغمرونني دائماً بمشاعر الحب الفياضة

زوجتي وبناتي .. زهرات حياتي اليانعات



• محتويات الكتاب •

رقم الصفحة

● مقدمة الكتاب ●

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى أهله وصحبه والتابعين وبعد

تعد دراسات الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات ، إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبادىء الإدارة ووظائفها ، وأسس المنظمات وأنشطتها، فبناء الخطة يحتاج إلى فكر متعمق وقدرة على التحليل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات ، والموارد والإمكانات ، فكيف بصياغة الإستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها .

إن أهمية هذا الكتاب لتبدو واضحة للقاريء إذا تأمل من حوله متغيرات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية ، فما الذي يحدث في اليابان؟ وماذا يدور في أمريكا والدول الغربية؟ وما حكاية النمور الأسيوية الزاحفة نحو التقدم والسيطرة المستقبلية؟ وما علاقة ذلك بالبناء الإستراتيجي الذي أعددناه في بلدنا ومنظماتنا إذا كان هناك بناء إستراتيجي قد أُعد! . وهل حقاً نحن نؤمن بـ «أحييني النهاردة وموتني بكرة» ، مع أن بكره سيأتي وإن كنا غير موجودين فسيكون أولادنا وأحفادنا ، فماذا سيحدث لو لم نزرع ونغرس لهم؟! ، ما الذي يجب أن نتسلح به لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين بكل شراستها وقوتها في شتى المجالات؟ .. إنها دعوة لشحذ همم المفكرين ، والممارسين ، والمخططين الاستراتيجيين في شتى المجالات للعمل الدؤوب من أجل مستقبل أفضل لشعوبنا العربية.

ويهدف هذا الكتاب إلى :

- تقديم مبادىء وأسس ونماذج الإدارة الإستراتيجية .
- تطوير القدرة على الفهم والاستيعاب الإستراتيجي للطالب والممارس في منظمات الأعمال.
- تحسين قدرات ومهارات البحث المتعلقة بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات البيئية .
- تحليل أهم البدائل الإستراتيجية الممكن الاستفادة بها في المجالات العملية لمنظمات الأعمال

وكيفية الاستفادة منها ومتابعتها ومراجعتها .

ـــ تنمية المهارات الفكرية الخاصة بتناول الحالات العملية والمواقف الاستراتيجية بالتحليل والتفسير ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية .

ولقد قسم الكاتب هذا المؤلَف إلى ثلاثة أبواب رئيسية ، يتناول **الباب الأول أسس ومبادىء الإدارة الإستراتيجية** من خلال فصلين يعرض الأول لبعض المفاهيم والمصطلحات شائعة الاستخدام في المجال الإداري الإستراتيجي ، في حين يعرض الفصل الثاني لمدخل الإدارة الإستراتيجية مبيناً مفهومها وتطورها ، وأهمية دراستها ومستوياتها .. وغيرها من الموضوعات التي تشكل أسس دراسة الإدارة الإستراتيجية .

ـــ أما **الباب الثاني** فنعرض فيه تفصيلاً **لخطوات إدارة الإستراتيجية** موضحين ضرورة صياغة رسالة المنظمة بوضوح ، وأهمية وضع الغايات والأهداف ، وإجراء التحليل البيئي الخارجي والداخلي ، إضافة إلى بيان البدائل الإستراتيجية وعرض لأهم النماذج المساعدة في عملية الاختيار الإستراتيجي ، ثم ننتقل لعرض موضوع تطبيق الإستراتيجية، ونختم هذا الباب بتناول موضوع المراجعة الإستراتيجية .

ـــ أما **الباب الثالث** والأخير فقد **خصصناه للحالات العملية والمواقف التطبيقية** ، فبدأناه بعرض لدور الحالات العملية في تنمية المهارات الفكرية واستعرضنا فيه كيفية تحليل الحالات العملية بصورة تفصيلية، إلى جانب بيان خطوات اتخاذ القرار الإستراتيجي ، واختتمنا الجزء الأول من هذا الباب بتقديم بعض النصائح والإرشادات اللازمة لتحليل الحالات العملية بفعالية مع تقديم دليل مرشد لتحليل الحالة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، واختتمنا الكتاب بتقديم مجموعة متنوعة من الحالات والمواقف العملية .

وإنني إذ أقدم هذا المرجع للمكتبة العربية ـ التي تشكو من ندرة المراجع في هذا المجال ـــ أدعو الله أن أكون قد وفقت في عرض موضوعاته وتسلسلها بشكل يفيد القاريء ، سواء كان طالباً بمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا أو ممارساً في المجال العملي في منظماتنا العربية ، وأقدم شكري وتقديري لكل من سبقني بالكتابة في هذا المجال .

وأوجـه عظيم شكري وامتناني لكـل من أسهم مـعي برأي أو جهـد، وأخص بالشكر أستـاذي الدكتـور رفاعي مـحمد رفـاعي رئيس قسم إدارة الأعـمال بالكلية ، الذي كـان لآرائه وتوجيـهاته الفضل في ظهور هذا المرجع، كمـا أشكر أسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صبـرهن وتشجيعهن لي، وتوفير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الـكتاب ، كما أشكر الأخوة الذين قاموا بكتابة وطباعة وإخراج هذا الكتاب ، جزى الله الجميع عني كل خير .

والله من وراء القصد

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

الزرقا ـــ دمياط 1998/10/18م

الباب الأول

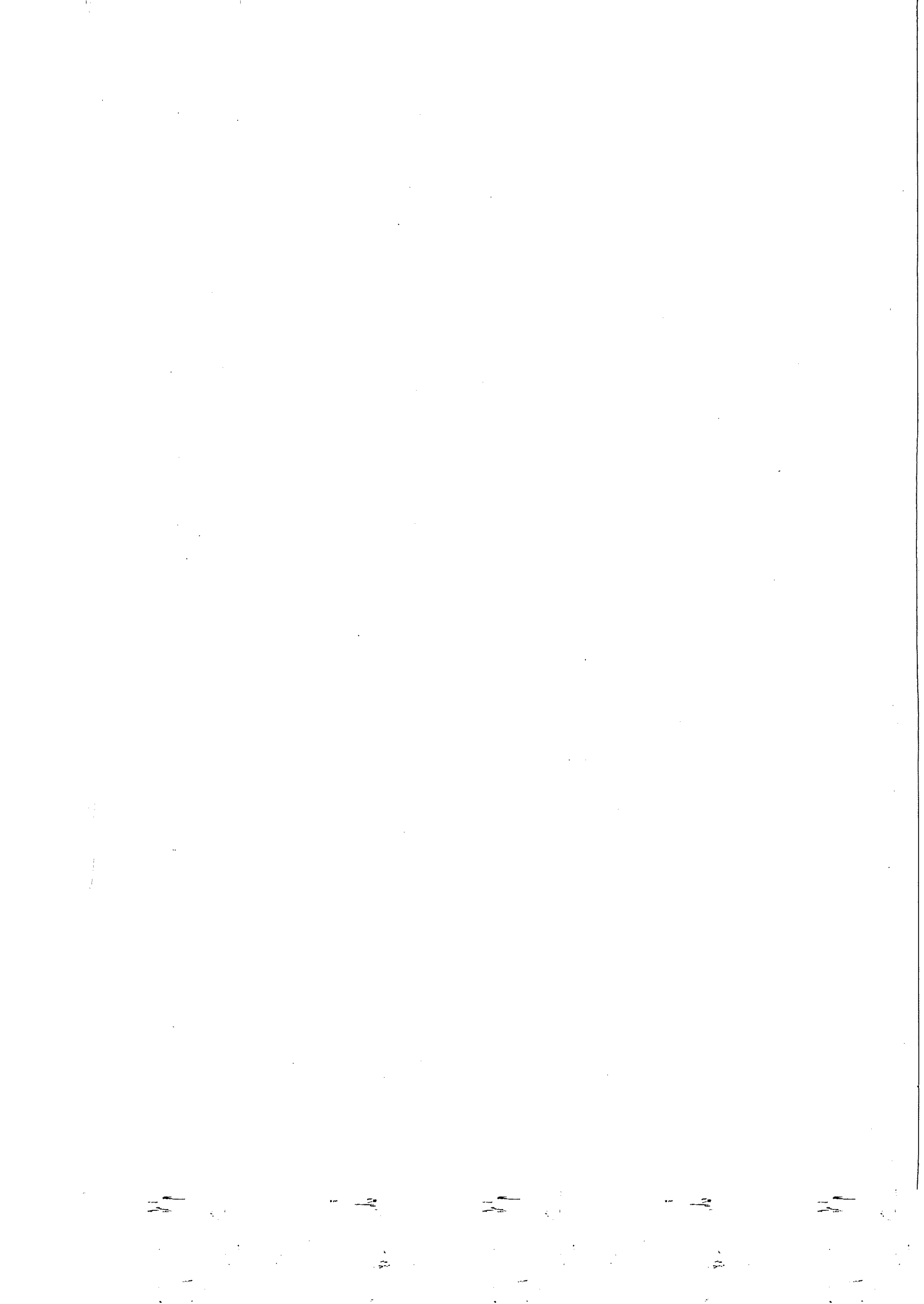
أسس ومبادىء الإدارة الإستراتيجية

• **الفصل الأول :**

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الإستراتيجية

• **الفصل الثاني :**

مدخـــل لدراســـة الإدارة الإستراتيجيـــة



• الفصل الأول •

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الإستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك :

• الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية والمصطلحات الضرورية قبل تعرضك تفصيلاً لدراسة الموضوعات المتعددة في الإدارة الإستراتيجية .

• مقدمة •

قبل أن تتعمق في قراءاتك ودراساتك العلمية والعملية عن الإدارة الإستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، نجد أنه من المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية والإستراتيجية

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الإستراتيجية في حياتك أو في بعض شئون بلدك أو أسرتك ، وكم أطلت عليك وسائل الإعلام بأنباء براقة عن التخطيط الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية ، وضرورة رفع الإنتاجية في منظمات قطاع الأعمال العام أوالخاص. ولابد أنك قد سمعت مسئولاً في أحد المراكز الرئيسة في الدولة وهو يطالب بتحقيق المؤسسات والهيئات للكفاءة والفعالية حتى نصل إلى غاياتنا المأمولة. وكثيراً ما تتداول مع أحبابك حديثاً شيقاً عن أهدافك وأغراضك وسبل تحقيقها وما هي رسالتك في الحياة، وعن القواعد والمباديء التي تتمسك بها ، والسياسات والإجراءات التي تسير على هديها وتسترشد بنورها .

وفي حدود ما أتيح لك من موارد وإمكانات مالية تراك وقد سهرت الليالي لإعداد موازناتك وقياس مدى نجاحك بناء على معايير وأسس قد ارتضيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك.

والآن تعالى معي نستعرض أهم المفاهيم والمصطلحات السابقة وغيرها لنتفق معاً على معان واحدة لكل منها .

أصل كلمة إستراتيجية Strategy :

ــ يُرجع الكُتاب أصل كلمة «إستراتيجية Strategy» إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس «Strategos» وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

ــ ويُعرف قاموس ويبستر **Websters New World Dictionary** الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية .

ــ ويشير قاموس المورد «**Al-Mawrid**» الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .

ـ وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد «Oxford Dictionary» يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة .

إستراتيجية الإدارة Management Strategy :

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions :

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسة «Key Decisions» تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم .

القرارات الإدارية Administrative Decisions :

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة ، وتحديد كيفية تحقيق ذلك ، وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها .

القرارات التشغيلية Operating Decisions :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج ، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها ، وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير.

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

يُعني التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل

نسبيـة الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليـه أنه مادام التخطيط إستراتيـجياً فنجـد أن إهتمـام المديرين يصـبح متـزايداً ، وتعد الفـتـرة الزمنية للتـخطيط أكـبر، وتتـسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة .. وهكذا .

ويبني التخـطيط الإستراتيـجي عادة على عـدة افتراضـات جوهرية لابد من فحـصهـا وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي :

1 ــ إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة .

2 ــ تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها .

3 ــ النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات قادمة .

4 ــ تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة .

5 ــ تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها .

6 ــ بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة .

7 ــ مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول .

8 ــ مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة .

9 ــ أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة .

صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation :

تعني صيـاغة الإستراتيـجية إيضاح وتمـهيد الطريق الذي تعتـقد المنظمة أنه سـيقودها لتحـقيق غاياتها ، ومن ثم فـهي ترسم رسالتها وتحـدد غايتها وتوجه جـهودها لتحليل العوامل والمتـغيرات البيئية الخـارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف عـلى المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات البديلة والمناسبة .

تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation :

ينعت تطبيق الإستـراتيجية بالمرحلة الفعلية والعـمليات التنفيذية في إدارة الإستـراتيجية ، وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة ، وهناك ثلاثة أنشطة

رئيسية في عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي (وضع الأهداف الدورية ، وضع السياسات ، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة) .

المراجعة الإستراتيجية Strategic Review :

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية ، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية ، وقياس الأداء الفعلي ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتعد المراجعة الإستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار .

الإستراتيجيون (واضعوا الإستراتيجية) The Strategists :

القائمون على أمر الإستراتيجية ، ويمثلون مجموعة الأفراد المسئولين بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة ، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل (مديرو العموم ، الرؤساء ، الملاك ، المستشارون ، مجلس الإدارة ، ...)

ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصيغون الإستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها .

ويراعى أن واضعي الإستراتيجية يختلفون باختلاف أنواع المنظمات ، وكذا باختلاف مراحل الإستراتيجية الثلاث ، كما أنهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم ، ومدى تقبلهم للمخاطر ، ومدى استجابتهم للمسئولية الاجتماعية لمنظماتهم ، ومدى حرصهم على تحقيق الربحية ، ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاص بهم .

الفرص والمخاطر الخارجية External Opportunites and Threats :

تتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل ، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها ، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ومن أمثلة الفرص والمخاطر الخارجية (ثورة الحاسبات الآلية ، التكنولوجيا ، التحولات السكانية ، تغير القيم والاتجاهات ، حدة المنافسة من الشركات

الخارجيـة .. وغيرها) ويهتم واضـعوا الإستراتيجـية بمحاولة الاستفـادة من مزايا وإيجابيات البـيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية .

القوة والضعف الداخلي Internal Strengths and Weaknesses :

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ، فإذا كانت النتائج جيـدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ، أما إذا اتسمت بـالسوء والتدني فـإنها تعني وجـود عنصر ضـعف في أحد أنشطة المنظمـة ، ومن أمثلتـها (التنظيم الإداري ومـجالات التـسويق وشـئون الإنتـاج والعـمليات والنواحي المالية والمحاسـبيـة وأنشطة البحـوث والتطوير) ، وتعتمـد المنظمة على عناصر قـوتها عند صيـاغة إستـراتيجيتـها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها .

البيئة الداخلية Internal Environmental :

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها « Control-able» ، ومن أمثلتهـا ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضـافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية .

البيئة الخارجية External Environmental :

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحـيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها «Uncontrolable» ومن أمثلتها (العـوامل الاقتصادية ، الاجتماعيـة ، الثقافية ، السياسيـة، التكنولوجية ، متغيرات المنافسـة ، العملاء والموردين) ، وتنقسم عوامل البيئـة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة .

البيئة العامة General Environmental :

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع مـعين من الأعـمال أو مكان مـعين من الدولة تسـمى عـوامل البيـئـة العـامة كـالظروف الاقتصادية السـائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتـماعية والثقافيـة، فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة .

البيئة الخاصة Task Environmental :

هي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لإرتباطها المباشر بتلك المنظمات . ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء ، الموردين ، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين ، وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل .

السياسات التنظيمية Organizational Policies :

تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المخلتفة في الإدارات والأقسام .

الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال Stakeholders :

من هم	أنواعهم	لماذا تهتم المنظمة بدراستهم وتحليلهم
الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة	ـ المساهمون ـ العاملون ـ المتعاملون ـ المنافسون ـ الحكومة ـ المنظمات الاجتماعية ـ البنوك ـ	ـ لكل طرف متطلباته وأهدافه . ـ يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة .

الغايات Goals :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ، وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير إستراتيجي ومهارات ذهنية عالية .

الأهداف Objectives :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غـايات المنظمة ، وهي مطلوبة لترجمـة رسالة المنظمة ومهـمتها إلى نواحي محـددة ومجردة ويمكن قياسها ، وتمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل :

1 ـ الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها .

2 ـ وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة .

3 ـ هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق) .

4 ـ إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف .

وتشتـمل الأهداف على الربحية ، ونمو المبـيعات ، وتحقـيق حصة السـوق ، والنمو والتطوير ، وتوسيع نطاق السوق ..وغيرها من الأهداف .

الأهداف بعيدة المدى Longrange Objectives :

النتائج المراد تحـقيقهـا على المدى البعيـد لتحقيق رسـالة منظمات الأعمـال ، وعادة توضع في المسـتـويات العليـا، ويجب أن تتـسم هـذه الأهداف بالتـحـدي والقـابليـة للقـيـاس ، والتناسق ، والموضوعية ، والوضوح .

الأهداف قصيرة المدى Shortrange Objectives :

النتائج المراد تحـقيقها والتـوصل إليها على مدى زمني قـصير غالبـاً سنة أو أقل من سنة ، وتُعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى .

الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness :

تعني الفاعلية فعل الأشـياء الصحيحة بطريقة صـحيحة «Do the Right Things» وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعـيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العـلاقة بالمنظمـة ، وعادة يطلق عليـهم «Stakeholders» مثل (المسـاهمين ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ، المجتمع ، ... وغيرهم) ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف .

الكفاءة Efficiency :

تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة «Do the Things Right» ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات ، وهي تهتم بنجاح العمليات في الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً ، والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم .

الإنتاجية Productivity :

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ، وتعد الإنتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الإستراتيجي في السوق .

الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى اخر تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المرفوض وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الإيمانية للأفراد. ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية .

ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي :

1ـ توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .

2 ـ تدعيم الإلتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية .

3 ـ استقرار المنظمة كنظام اجتماعي .

4 ـ تكوين إطاراً مرجعياً للإستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .

5 ـ تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة .

رسالة المنظمة Organization Mission :

رسالة المنظمة هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى ، ومن

ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها ، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة ، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها ، ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسئولين «ماهو عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا» ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة . فرسالة بنك فيصل الإسلامي المصري هو تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية .

القواعد الإدارية Management Rules :

هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها ، وبمعنى أوضح فهي التي تبين ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الإدارية والتنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي أو الإنتاجي وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية والتنظيمية والرقابية .

الإجراءات Procedures :

تبين الإجراءات كيفية أداء نشاط أو عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية . ففي بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجاري ، وأخرى لفتح الاعتماد المستندي ، وثالثة للحصول على خطاب ضمان ... وهكذا .

التكتيك Tactic :

يمثل التكتيك الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الإستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها حجم العمل والإمكانات والموارد المطلوبة لكل منهما ونطاق الاهتمام ونسبة الوقت المتاح لتنفيذ أي منهما وطبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما .

الميزانيات Budgets :

الميزانية هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث

تحتوي على جانبين إيرادت ومصروفات ، أو أصول وخصوم ، أو مصادر واستخدامات.. وهكذا ، وتتعدد مستويات إعداد الميزانية ، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تُعد في بدء الفترة الزمنية كما تُعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول أنها تستخدم كأسلوب تخطيط ورقابي في نفس الوقت .

العولمة الإدارية Management Globalization :

الاتجاه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها ، وتتطلب العولمة المزيد من التوجيهات الإستراتيجية «Stategic Di-rection» حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينها :

1 ــ الإتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة «إتفاقيات الجات» الناتجة عن جهود منظمة التجارة العالمية .

2 ــ منظمات التجارة الدولية .

3 ــ التنظيمات الدولية والمجالس الإقليمية .

4 ــ هيئة المقاييس والمعايير الدولية «ISO» .

5 ــ اتجاهات الإدارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الأخرى .

6 ــ انتشار الشركات متعددة الجنسيات في مختلف البلدان .

7 ــ ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية .

8 ــ تدويل المشاكل البيئية واستخدام التحليل البيئي المتعمق لإعادة فحص وتعديل الوظائف والأدوار والمواقف والتوجيهات الإستراتيجية الشاملة .

أدى كل ما سبق إلى اتجاه العديد من الشركات الرائدة لتغيير إستراتيجيتها بشكل كبير لتتمكن من مواجهة المنافسات الحادة والعالمية ، وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع بتعديل إستراتيجيتها وتشكيل تحالفات واندمجات إستراتيجية بغرض اغتنام الفرص المتوفرة .

المدير الاستراتيجي Strategic Manager :

يعد مديراً إستراتيجياً كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الإستراتيجيةويسعي لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا .

البرامج Programs :

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب إتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين ، وقد يلحق به كلمة «زمني» فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تباعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفي هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن أو خرائط جانت أو أسلوب بيرت «Pert Time» .

الميزة التنافسية Compstitive Advantage :

تشير إلي المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلي الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق .

الكفاءة الوظيفية Functional Effciency :

تشير الكفاءة الوظيفية إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية ، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ، ولكنها مهمة لأنه في ضوئها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة .

الكفاءة التشغيلية Operating Effciency :

تمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية والعمليات والإنتاج، والموارد البشرية ، إضافة إلي مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة .

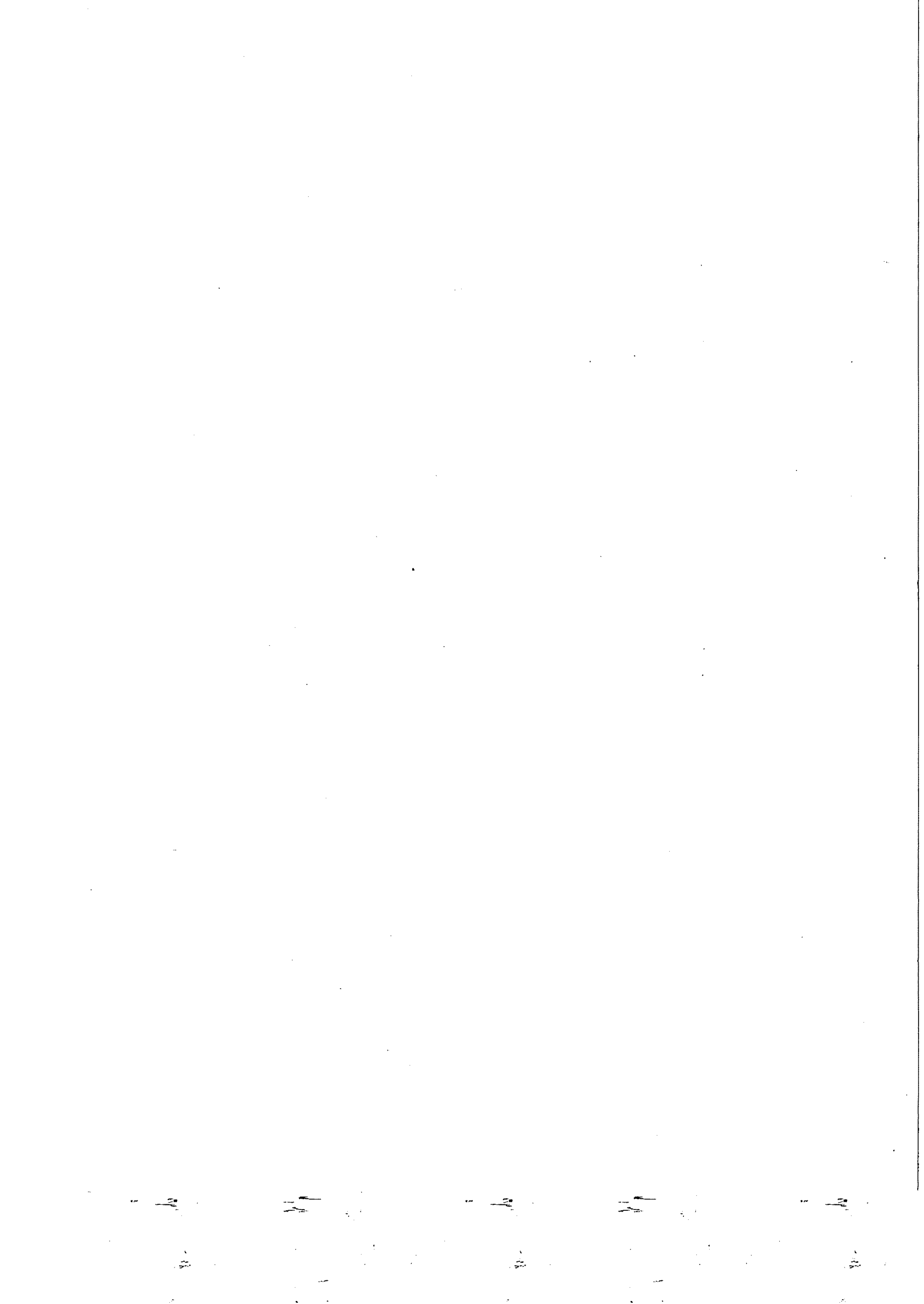
ويكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحي الكفاءة التشغيلية في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة في تقييم إستراتيجيات المنظمة .

• الفصل الثاني •

مدخل للدراسة الإدارة الإستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها.
- أهمية ومزايا الإدارة الإستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية.
- التفكير الإبتكاري ومهارات التفكير الإستراتيجي.
- نظم المعلومات الإستراتيجية.
- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- عمليات إدارة الإستراتيجية.



• مقدمة •

بعد تناولنا لبعض المصطلحات والتعريفات المتعلقة بمجال دراسة الإدارة الإستراتيجية، نعرض في هذا الفصل لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها ، موضحين أهميتها ومزاياها ، ومبينين العلاقة بينهما وبين التخطيط طويل المدى بما يسهم في عرض مميزات كل منهما ويوضح الاختلافات الجوهرية بينهما .

ويتعرض هذا الفصل أيضاً لبيان مفهومي الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية ، بالإضافة إلى بيان مفهوم التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الإستراتيجي ، ولأهمية نظم المعلومات في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها فقد عرضنا لمفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية ومكوناته وأهميته ، كما ألمحنا إلى التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم .

وأخيراً عرضنا في هذا الفصل لمستويات الإدارة الإستراتيجية وعملياتها بما يوضح الصورة التفصيلية التي نقترحها لمراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية ، والتي ستمثل المنهج في تناول موضوعات هذا الكتاب .

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها :

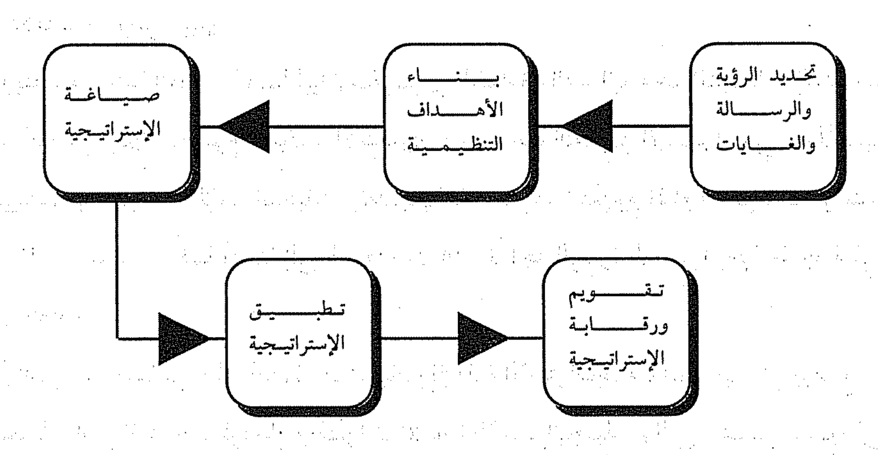
أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

نقلت كلمة إستراتيجية **Strategy** من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس **Strategos** ، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها .

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجنز وفينسز **Higgins&Vincze** حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي :

(العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية

والبيئية، خاصــة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة **Stakeholders** ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيـئتها الداخلية والخارجيـة) ومن ثم فالإدارة الإستراتيجيـة تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليـا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل رقم (**1/2**)



شكل رقم (**1/2**)

ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا

ويشيـر توماس **Thomas** إلى الإستـراتيجيـة على أنها : «الأنشطة والخطط التي تقـرها المنظمة على المدى البعـيد بما يضمن إلتـقاء أهداف المنظمة مع رسالتـها ، وإلتقـاء رسالة المنظمة مع البيـئة المحيطة بها بطريقـة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت» ، وبنـاء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة .

ويرى جليوك **Glueck** أن : «الإدارة الإستراتيجيـة تُعني باتخاذ القرارات المتعلقة بـبقاء المنظمة وتفوقها في الســوق أو سقوطها واختفائها من الـسوق وتشييعها إلى مثـواها الأخير ، ومن ثم فهي تحرص على استـخدام الموارد التنظيمية المتـاحة أفضل استخدام ممكـن بما يتواءم مع متغيرات البـيئة الداخلية والخارجية» .

أما تومبسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها :«رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها» .

ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل :«عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة» .

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكُتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها:«تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها» .

في حين يعرف شاندلر Chandler الإستراتيجية على أنها: «تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات ».

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني :«تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها» .

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

1 ـــ ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .

2 ــ بيان أهمية رسالة المنظمة .

3 ــ التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .

4 ــ إن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً .

5 ــ تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة .

6 ــ اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .

7 ــ الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا .

ثانياً : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

توضح إسهامات الكُتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي :

ـ المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى :

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن ، إذا كان التركيز على إتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات ، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي ، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات ، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات ، أو التركيز السوقي ، أو الإنتشار من خلال خفض الأسعار ، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات الموقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الخافتة» في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية .

ـ المرحلة الثانية : التوجه الإستراتيجي المحدود :

ركزت هذه المرحلة على الإنطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر ، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها .

وتعد هذه المرحلة حلقـة وسط بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيهـا بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر، وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيـئة المحيطة بشكل مـوسع ولهذا شـغلت هذه المرحلة فترتي السـتينيات والـسبعيـنيات ، ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي«الفتـرة المنيرة» لدراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجـية إذ بدأت تتفتح الرؤيا لماهية الإستراتيجية ، وتحددت خطواتهـا الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق ، ومزايا بنائها على المدى البعيد .

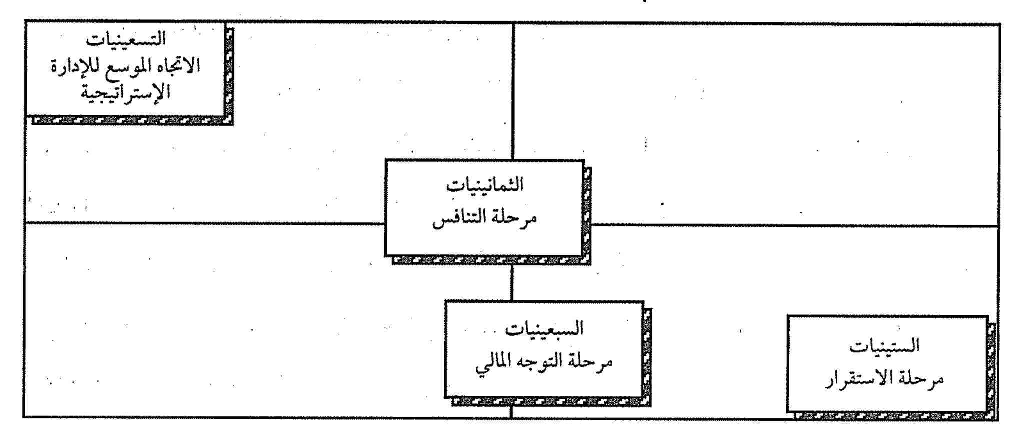
ـ المرحلة الثالثة : التوجه البيئي :

اهتم الكُتاب والممارسين خـلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العـوامل البيئية للتـعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البـيئة معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتـمام إلى مـا وراء الموردين والمنافسين ، فـتركـزت دائرة الضـوء على دراسة العـوامل البيـئيـة الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثـقافة التنظيمـية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحـلة «الفترة الزاهية» لدراسات الإدارة الإستراتيجية .

ويوضح الشكل رقم (2/2) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية .

شكل رقم (2/2)

العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



من الشكل رقم (2/2) يتضح أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي :

1 ـ مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار) : وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة هادئة والتغير ليس نشطاً .

2 ـ مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي) : أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية، والكمية، والمالية . في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية .

3 ـ مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي) : زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولمنافسيها ويسهم في بناء إستراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة .

4 ـ مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع) : في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئى ، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية .

ـ المرحلة الرابعة : التوجه الإستراتيجي المتكامل :

تُعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الساطعة» في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

1 ـ إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية **Vision** وتحديد رسالتها التنظيمية **Mission** ، وبناءها لغاياتها **Goals** وأهدافها **Objectives** بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .

2 ــ إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات ومدعم لتطبيق الفرعيات .

3 ــ إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة .

4 ــ تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية **Strategice Gap** .

5 ــ تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الإستراتيجي .

ـ أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدار الإستراتيجية :

1 ـ **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية** : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها ويقدم لنا «ليو نتياديد» في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة ، وفشلت المنظمة الأخرى **نتيجة تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل**، فالمنظمات

الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور . أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولن يرجع السبب إلى الافتقار إلي صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي . وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها .

2 ـ التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية .

3 ـ تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية : أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي .

4 ـ تدعيم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق .

5 ـ القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون إن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق .

6 ـ تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف .

ـ الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية :

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفء ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة .

ـ **تشير الكفاءة Efficiency** إلى : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات .

ـ **بينما تشير الفعالية Effectivness** إلى : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وعادة ما يطلق عليهم مصطلح **Con-stituencies** (مثل الملاك ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين .. وغيرهم) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم .

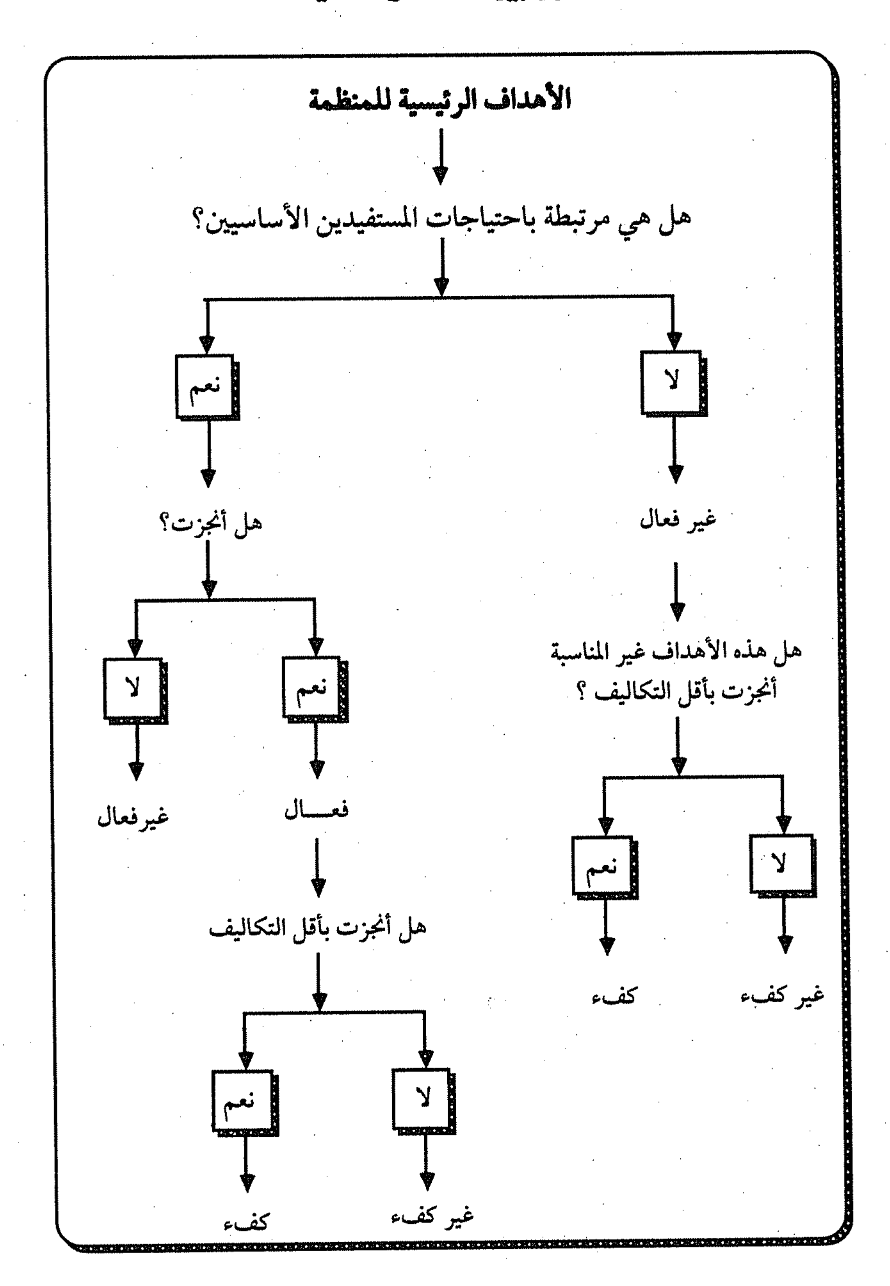
ولقد فرق **W.Riddin** بين الكفء والفعال على النحو التالي :

الكفء	الفعال
ـ يعمل الأشياء بطريقة صحيحة .	ـ يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة .
ـ يحل المشاكل التي تعترض طريقه .	ـ يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل .
ـ يحافظ على الموارد والأدوات .	ـ يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية .
ـ يتبع النظام والمنهج الموضوع .	ـ يحصل على النتائج .
ـ يعمل على تقليل التكاليف .	ـ يعمل على زيادة الأرباح .

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم(3/2) وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (3/2)

الفرق بين الكفاءة والفعالية



ولهذا قد يكون التنظيم :

ـ كفء وفعال . ـ كفء وغير فعال.

ـ فعال وغير كفء. ـ غير فعال وغير كفء.

وللتوضيح فإنه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو التالي :

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خططت لإنتاج وتسويق **100000** وحدة كهدف عام يحقق الإشباع لمختلف الأطراف ، فإننا قد نجد أحد البدائل التالية :

(أ) إنتاج وتسويق **80000** وحدة فقط . وذلك نتيجة لنقص في المواد لم يتح لنا إلا إنتاج وتسويق هذه الكمية . لذلك نجد أن الكفاءة **100%** ويمكن الحكم في هذه الحالة بأن النظام كفء ولكنه غير فعال .

(ب) إنتاج وتسويق **100000** وحدة ولكن دون أخذ الفاقد أو الضياع في الحسبان (في رأس المال أو العمل أو المواد الخام) ، فإن الأداء يكون فعال ولكنه غير كفء .

(ج) إنتاج وتسويق **100000** وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة ، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية والكفاءة .

(د) إنتاج وتسويق **70000** وحدة فقط ، مع توافر المدخلات الكافية لإنتاج كميات أكبر ، وتحقيق إسراف في استخدام المواد وارتفاع التكاليف عما كان مخطط لها مما أدى لرفع أسعار البيع للمستهلكين ، هنا يمكن القول أن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية .

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة **Do Right Things** تلك التي تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة **Do Right Things** أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف .

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة ، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها ، ومن ثم فإذا حدث خطأ في الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه ، أما إذا كان الخطأ في الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المنظمة الفعالية ، إذ أن الأخيرة تبني

أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين .

وخلاصة ما سبق أن التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمراً هاماً ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة ، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين فعالية المنظمة .

- التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي :

يسهم التفكير الابتكاري بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وإضافة إلى ذلك فالابتكار أو الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع ، وفيما يلي نلمح إلى تعريف وخصائص كل من التفكير الابتكاري والتفكير الإستراتيجي :

أولاً: التفكير الابتكاري Creative Thinking :

مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الابتكار أو الإبداع ، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة .

ومن أبسط التعريفات وأكثرها شمولاً ما قدمه د/ سيد خير الله (1973) إذ يعرف التفكير الابتكاري على أنه :

«يتمثل التفكير الإبتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كإستجابة لمشكلة أو موقف مثير» .

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

1 - الطلاقة الفكرية : وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري.

2 - المرونة التلقائية : وتشير إلي القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من إتجاه إلى آخر ، مع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث .

3 ـ الأصالة : وتمثل القـدرة على إنتاج أفكار جـديدة عن مـا هو معـتاد ومـألوف من الأفكار والطرق والأسـاليب ، فالأفكار الأصليـة هي الأفكار النادرة إحصـائياً ، كـذلك تمثل سرعـة إنتاج أفكار تتوفر فيها شروطاً معينة في موقف معين .

4 ـ القدرة على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيـدة كل البعد عمـا تألفه المجمـوعة التي ينتمي إليـها المفكر فيـصبح قادراً على تجاوز الفـجوات المتسعة بين الأمور المرنة وبين القدرة على الابتكار والإبداع .

ومن أهم خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الابتكارية والإبداعية ما يلي :

1 ـ الإستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم : فالمديرين الذين يشـجعون الابتكار يسمحـون لمرؤوسيهم بقدر من الحـرية تمكنهم من متابعة أفكارهم ، وتعـد الأخطاء هي تكلفة هذه الحرية والتي تمثل أحياناً تكلفة عالية .

2 ـ الإستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيداً : يجب أن يستمع المدير إلى المقـترحات الإبتكارية ودعمهـا حتى ولو كانت غير مدروسـة جيداً وذلك لتشجـيع المرؤوس على المضي قدماً ودراسة نواحي النقص فيها .

3 ـ الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة : يسـعى المديرون الابتكاريون إلى التمـسك بالقـواعد والسـياسـات المعمـول بها داخل منظمـاتهم ، ومع ذلك فإنهم يـكونون أكثـر استـعداداً لتجـاهل تلك القواعد أو السيـاسات إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سـوف يصل بهم إلي نتائج وعوائد أفضل .

4 ـ القدرة على إصدار قرارات سريعة : يتسم القـادة الذين يحتضنون الابتكار باحتـفاظهم بالسجـلات والمستندات الدقيـقة والكافيـة مما يجعلهم يدركـون جيداً أن الأفكار المطروحـة عليهم تستحق أن يتبنوها ، هذا بجانب ارتفاع معدل الشـجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة .

5 ـ ارتفاع مهارة الإنصات الفعال : يتسم القادة الابتكاريون بارتفـاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجـتهم إلى البـيانات والمعلومـات والآراء والمقترحـات مما يحفـزهم على إتاحة الفـرصة لمرؤوسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم .

6 ـ عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به : يعمل المدير في هذا الصدد على الوصول إلي مستقبل أفضل والسعي الجاد لتحقيق الأهداف المخطط لها ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التي يرتكبها مرؤوسيهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثير السيئ على نفوس مرؤوسيه .

7 ـ الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة : عادة يتجاهل القائد الذي يشجع الابتكار إلى نبذ الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع المرؤوسين، مما يبعد عنهم شبح إنخفاض الروح المعنوية، وسوء المناخ التنظيمي ، ويدعو إلى التسامح والتعامل بسعة الصدر ، وتناسي الخلافات الشخصية في سبيل الوصول إلى المصلحة العامة .

ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة ولذا نجد أنه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :

1 ـ التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر .

2 ـ ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة .

3 ـ وجود الحاجة إلى حل المشكلة .

4 ـ تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفاد منها .

5 ـ تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها .

6 ـ جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير .

7 ـ وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة .

8 ـ تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة .

9 ـ اختيار أحد الحلول والتركيز عيله .

10 ـ التحقق من الحل .

11 ـ تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه .

12 ـ إظهار قيمة العمل للآخرين .

13 ــ المتابعة والتقويم المستمر .

ثانياً : التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي :

1 ــ القدرة على بناء الغايات .

2 ــ البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور .

3 ــ الاستشعار البيئي .

4 ــ مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .

5 ــ مهارة الاختيار الإستراتيجي .

6 ــ مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة .

7 ــ التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة .

8 ــ مواكبة عولمة الفكر الإداري .

9 ــ القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

وفيما يلي سوف نولي كل بند بجزء من التفسير والشرح :

1 ـ القدرة على بناء الغايات والأهداف :

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات **Goals** بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها أهداف **Objectives** . إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً إستراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة **Mission** وتحليل لأبعادها ويوضح الشكل رقم (4/2) سلسلة الأغراض التي

تسعى المنظمة لتحقيقها .

شكل رقم (4/2)

سلسلة أغراض المنظمة

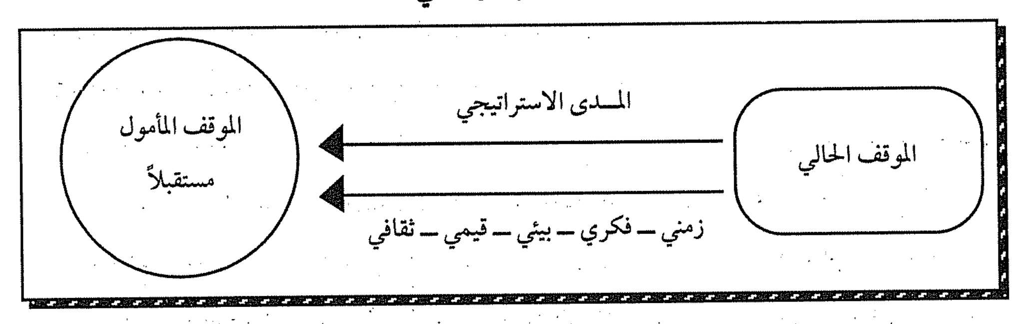


2ـ البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقـة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتـعامل مع مستقبليات يكتـفنها العديد من نواحي الغـموض المخـتلفـة ، وتزداد أهمـية البـصـيرة والرؤية النـافذة للمـدير **Vision** كلمـا اتسع المدى الإسـتراتيـجي **Strategic Range** ، لذلك الذي يمثل الفـرق بين الموقف الحـالي والموقف المأمـول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (5/2) .

شكل رقم (5/2)

المدى الإستراتيجي



3 ـ الاستشعار البيئي :

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات . وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة .

فالإستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية والروتين المبالغ فيه ، كما قد تمثل القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئية ، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية .. وغيرها .

4 ـ مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد . إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك .

5 ـ مهارة الاختيار الإستراتيجي :

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون اخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات

التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في :

أ ـ إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي .

ب ـ إستراتيجية التوسع .

ج ـ إستراتيجية الإنكماش .

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية سنتناولها تفصيلاً في الفصول القادمة ، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها .

6 ـ مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة :

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموراد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الإستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها ، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات، والخدمات المادية والمعنوية والاستشمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا إلى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفيره . ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ، .. إلخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد؟ (الإستراتيجية) ، وكيف نحقق ما نريد؟ (الخطط والسياسات والإجراءات) .

7 ـ التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة :

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها ، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة

عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبني علاقتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسئولية الاجتماعية **Social Responsibility** .

ولاشك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة ، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل .

8ـ مواكبة عولمة الفكر الإداري :

يجب أن يتعرف المفكر الإستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتاج الفكر الإداري الإستراتيجي ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بالتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية .

9ـ القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية ،والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي :

1 ــ **المركزية في المستويات العليا** : عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة ، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم .

2 ـــ **يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً** : إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية .

3 ـــ **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار** : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة .

4 ـــ **قرارات قليلة نسبياً في عددها** : فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد .

5 ـــ **قرارات تتعلق بالمدى الطويل** : عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها .

6 ـــ **قرارات تتعلق بالمنظمة ككل** : غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة .

7 ـــ **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية** : تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً .

(ب) القرارات التشغيلية :

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب على نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالي :

1 ـــ تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين ، الآلات .. فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات .

2 ـــ توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك

ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .

3 ــ تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة .

4 ــ تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته .

5 ــ تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية .

6 ــ تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية .

نظم المعلومات الإستراتيجية :

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية ــ للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي ــ إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية ــ بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة ــ تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات. إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فأي قرار ، وخاصة القرار الإستراتيجي يمكن أن ننعته بالفعالية تبعاً لمدى إعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة .

إن نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد .

إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة ، خاصة مع التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، أيضاً فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية ، أو التناقض مع بعضها البعض ، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أخذها في الاعتبار .

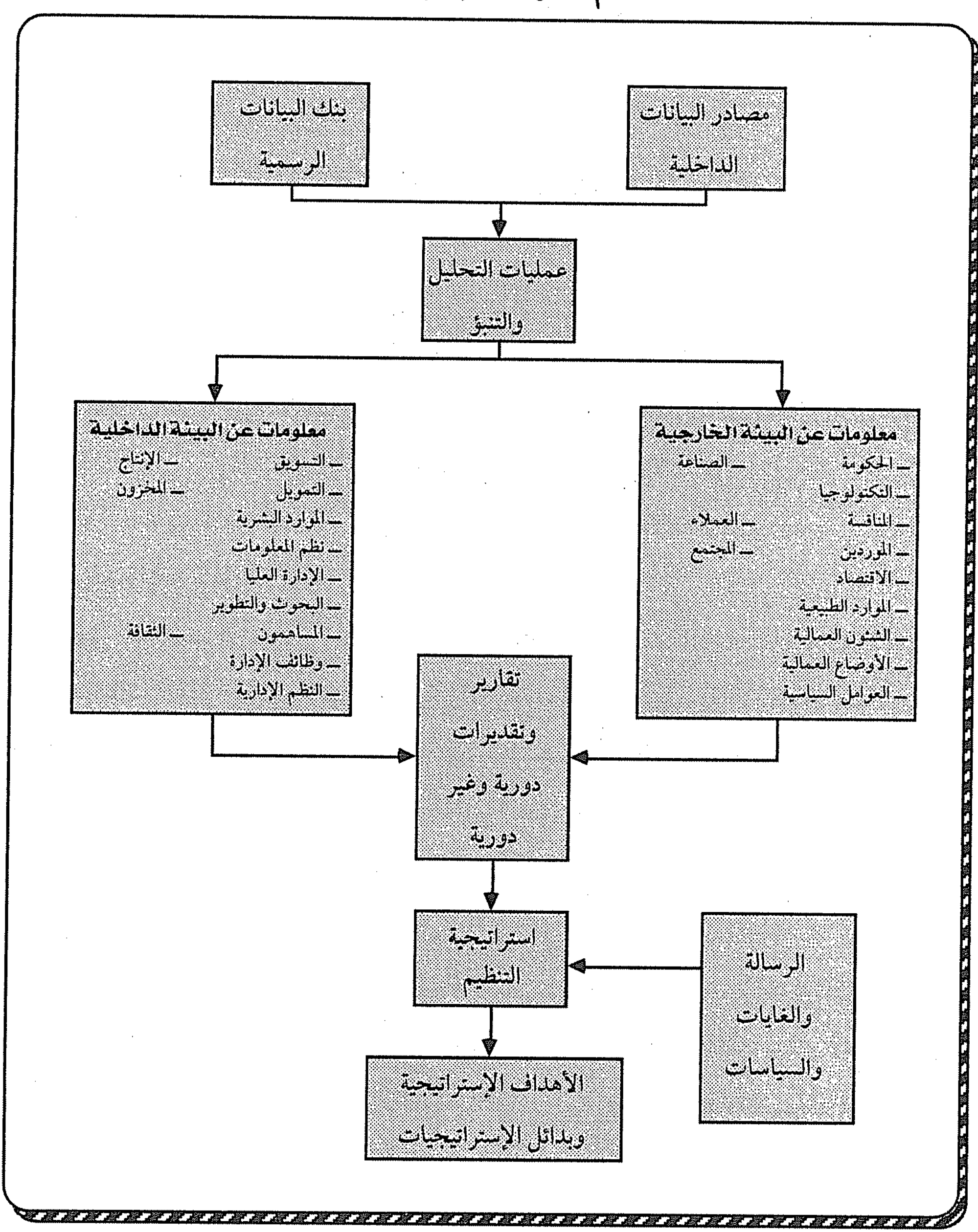
وكما يوضح الشكل رقم (6/2) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهي بمثابة بيانات ضرورية لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

ويتبين من الشكل أيضاً أن التقارير الخاصة بالبيئة الداخلية تقوم على أساس التحليل الوظيفي لكافة أنشطة ومهام المنظمة ، ومن ثم فإن معظم المعلومات الإستراتيجية تظهر في صورة تقارير ، وغالباً ما تشتمل على تقارير عن الأوضاع المالية، وتقارير الرقابة على التكاليف ، وتقارير الجودة ، وتقارير مستوى المخزون، وتقارير معدلات الدوران .. وغيرها ، كما تساعد البيانات والمعلومات المطلوبة عن الفرص والمخاطر المتاحة والتي يمكن أن يعمل في ضوئها إستراتيجيو التنظيم للاستفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصياغة الأهداف الإستراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجي التي يمكن تبنيها ، هذا ولا يخفى أثر الرسالة والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مع السياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته .

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .

شكل رقم (6/2)

نظام المعلومات الإستراتيجية



التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الإستـراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي :

1 ـ زيادة معدلات التغير :

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الإبتكارات والأنشطة والتفـاعلات الدولية ، فـانهيار الاتحـاد السوفـيتي والنظرية الإشتـراكية في أواخـر القرن العشرين ، واتحاد ألمـانيا الشرقية والغربية ، وهـيمنة اليابانيون على التقنية المتـعلقة بالآلة والإنسان ، وثورة المعلومات والإتصالات ، وتحديات الهندسة الوراثية في النـبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنسـاخ ، ونتائج حرب الخليج ، والتـحرشات الدولية وسـيطرة طرف واحد سياسـياً وأطراف معينة اقتـصادياً ، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتـاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيون في منظمات الأعمال .

2 ـ شدة المنافسة :

يحمل عـقد التسعـينيات في أواخر هذا القـرن منافسة شـديدة ، فما بالنا بالقـرن القادم لاشك سيشهد منافسـة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدوليـة والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعى الإستراتيجيون عند صـياغة إستراتيجيتهم المناسبة بالأسـواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التـعامل مع الأسـواق والحصـول على حصـة من السـوق ولن يتأتى ذلك إلا من خـلال عمليـات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق .. وغيرها .

3 ـ عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً :

في عام 1992 م تم التكامل الاقتصـادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصـادية العالمية ومن المتوقع في القـرن القادم تفشي هذه التحـالفات وزيادة مستـويات المنافسة العالميـة وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمـام بتنمية الفكر الإستراتيـجي لمواجهة هذه الإتجاهات الدولية في مـجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .

4 ـ التغيرات التكنولوجية :

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير ، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا .

5 ـ تغير طبيعة قوى العمل :

لاشك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمنة المستقبلية ، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل، وتوقعات العمالة وآمالها ، ومن الاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمري ، هذا إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية ، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الإستراتيجية .

6 ـ عجز الموارد المتاحة وندرتها :

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم .

7 ـ التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي :

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجياً ، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي ، فالمعرفة والفكر الإبتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية ، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الإستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد ، وتساير وعي وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة .

8 ـ عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والإبتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ، ظهرت أمامها أبعاداً أخرى جديدة وهكذا...، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من إنتعاش وإنكماش أسواق ومنتجات متعددة ، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة .

9 ـ زيادة دور جماعات الضغط « جماعات التقويم » :

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي والإلتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم .

10 ـ تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الإستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد .

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجيتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

(أ) يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتلمة .

(ب) يمكن تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .

(ج) يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .

(د) الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الإحتمالات .

(هـ) يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.

(و) مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الإستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة ، وتحجيم عوامل الضعف .

(ز) يجب الاهتمام بالتفيكر الإستراتيجي الذي يُعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.

(ح) يجب التركيز على المدعمات الإستراتيجية **Strategic Imperatives** والتي من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الإستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .

مستويات الإدارة الإستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية ــ بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً ــ لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في :

1 ــ مستوى المنظمة ككل .

2 ــ مستوى الأعمال (القطاعات) .

3 ــ مستوى الوظائف .

(1) إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيها بينها ، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

(2) إستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق

الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة .

(3) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy :

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ، ويقل نطاقها إلى مابعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة .

ويوضح الشكل رقم (7/2) مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الشكل رقم (7/2)

مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الأبعاد / الاستراتيجية	محيط الاهتمام	إدراك وتحديد الفجوة	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	تصنيف وتخصيص الموارد	مراجعات عن مدى التقدم
استراتيجية المنظمة	سلسلة الأغراض الرؤية الرسالةأ الغايات الأهداف	1 ، 4		8	12
استراتيجية وحدات الأعمال	البيئة التنافسية ب (تحليل الفرص والمخاطر)	2	5 ، 7	9	11
استراتيجية الوظائف	البيئة الداخلية ج (عناصر القوة والضعف)	3	6	10	

ويتضح من الشكل رقم (7/2) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموضحة على الشكل السابق كما يلي :

ــ الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاقة إستراتيجية التنظيم وهذا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات .

ــ الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محدد وبالتالي يجب الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة .

ــ الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق ، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (7/2) فمدلولها كما يلي :

1 ــ تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية المحددة.

2 ــ ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية .

3 ــ ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية .

4 ــ تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفجوات الإستراتيجية .

5 ــ وصف الخطط الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات .

6 ــ تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط .

7 ــ تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط.

8 ــ تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتداخلة لكل قطاع أو نشاط.

9 ــ إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.

10 ــ التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف .

11 ـ مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة .

12 ـ مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال .

عمليات إدارة الإستراتيجية :

تمر إدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالي :

المرحلة الأولى : صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation :

تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة **Vision**، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة **Mission Statement** . ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة **External & Internal Analysis** ، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر ، هذا كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1 ـ تحديد رسالة المنظمة .

2 ـ تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل .

3 ـ دراسة البيئة الخارجية لتحيد الفرص والمخاطر .

4 ـ دراسة الإمكانات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف .

5 ـ تحديد البدائل الإستراتيجية .

6 ـ اختيار الإستراتيجية المناسبة .

المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation :

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية ، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا إلى جانب بعض

الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية .. وغيرها .

المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الإستراتيجية Strategy Evaluation :

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية في مراجعة وتقويم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هي :

أ ــ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

ب ــ قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح .

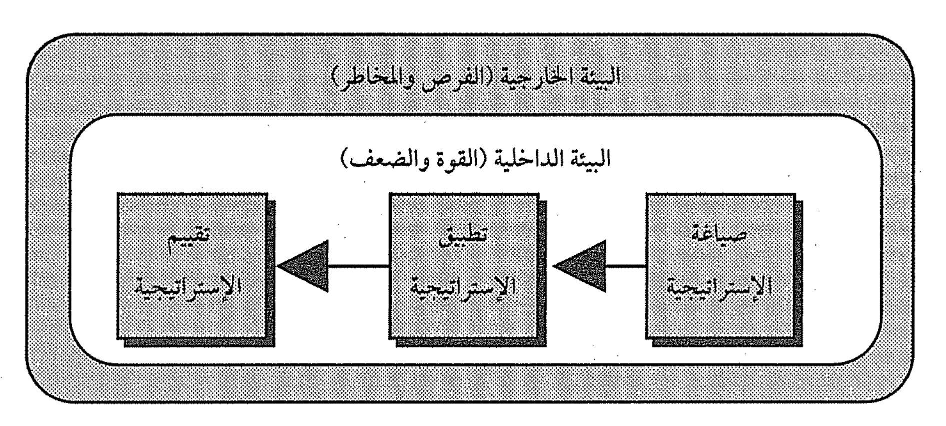
جـ ــ اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ويراعى أن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم .

ــ ويوضح الشكل رقم (8/2) تصوراً لخطوات الإدارة الإستراتيجية .

شكل رقم (8/2)

عمليات الإدارة الإستراتيجية



ـ نخلص مما سبق إلى ....

أن الإستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة، ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية، المحفزة والمعوقة، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا إلى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية .

ولقد اتضح مما سبق أيضاً وجود علاقة قوية بين الإستراتيجية ومدى تحقيق المنظمة للفعالية، إذ يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً، فلن يمكن تحقيق الفعالية دون وجود الإستراتيجية الصحيحة.

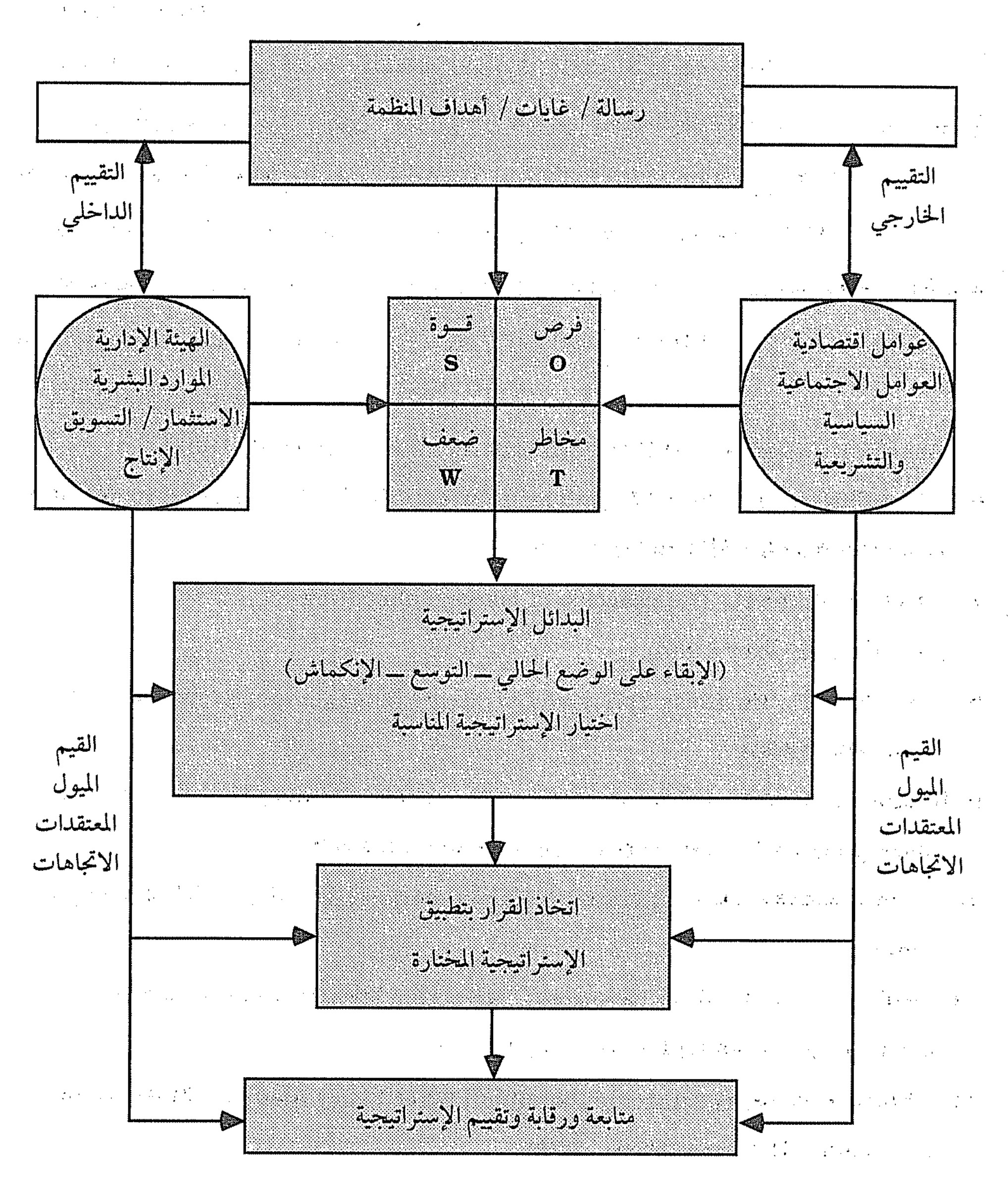
وقد تبين أهمية التعرف على مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاده المتعددة ، هذا إلى جانب ضرورة وجود نظام للمعلومات الإستراتيجية لما له من أهمية كبيرة سواء عند وضع الغايات والأهداف أو صياغة الإستراتيجية ومتابعتها .

هذا وقد ألمحنا إلى التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في القرن القادم وأهمية التعرف عليها والاستعداد لمواجهتها ، وقبل أن ننهي الفصل تعرضنا لمستويات الإستراتيجية ثم عمليات إدارة الإستراتيجية تلك التي تتمثل في صياغة الإستراتيجية ، وتطبيق الإستراتيجية ، ثم متابعة وتقييم الإستراتيجية ، وتمثل هذه الخطوات الموضوعات الرئيسة التي سيتم تناولها بالتفصيل في الباب الثاني إن شاء الله ...

ويوضح الشكل رقم (9/2) المراحل التفصيلية لإدارة الإستراتيجية وعلاقاتها المتداخلة كما سيتم استعراضها في هذا الكتاب .

شكل رقم (9/2)

المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



• مراجع الباب الأول •

• المراجع العربية :

1 ـ البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994)

2 ـ بنيامين ، ب تريجو وجون ، و.زيرمان ، استراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها ترجمة إبراهيم علي البرلسي (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع 1988) .

3 ـ حجي ، طارق ، التحول المصيري (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1993)

4 ـ وهلين ، توماس ، هنجز ، دافيد ، الإدارة الإستراتيجية ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي و د.زهير نعيم الصباغ (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1990) .

• المراجع الأجنبية :

5 - Ansoff, H.I.,Corporte Strategy (Harmond sworth, penguin,1968).

6 - Chandler, jr.,A.D.,strategy and structure in the History of American Enterprise (Cambridge:MIT press,1962)

7 - Drucker,Peter F., The practice of Management (New-york:Harper&Row,1954)

8 - Glueck, W.F., Business Policy and strategic Management (New york : Mc Graw-Hill, 1980)

9 -Higgins, James M. & Vincze, Julian W., Strategic Management: Text and cases (New york : Harcourt Brace Jovano vich,1993)

10 - Howe, w.Stewart, Corporate Strategy (London : MacMillan Education Ltd, 1986).

11 - Miller , Alex and Dess Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw - hill Companies, Inc., 1996)

12 - Steiner, George, Strategic Planning : What Every manager Must Know (New york : The Free Press, 1979)

13 - Thompson, Arthur & Strickland, A.,Strategy Formulation And Implementation, 3ed.ed., (Dallas : Business Publication, 1986).

الباب الثاني

مراحل إدارة الإستراتيجية

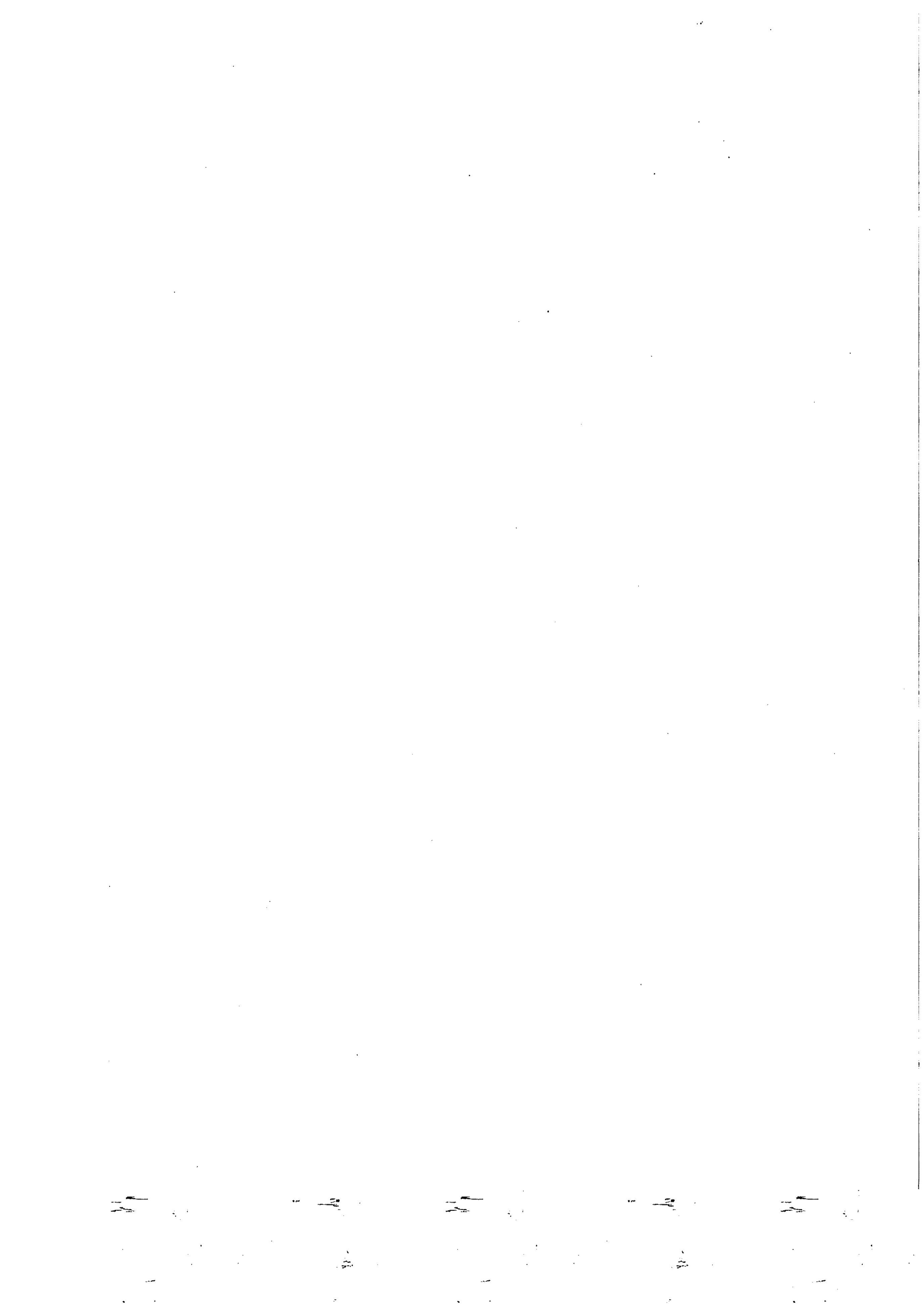
الفصل الثالث

رسالة المنظمة

ORGANIZATION MISSION

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- مفهوم الرسالة وأهميتها .
- مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة .
- مداخل تحديد رسالة المنظمة .
- خصائص الرسالة الفعالة .
- عناصر الرسالة المنظمة .



• مقدمة •

يهتم هذا الفصل بتحديد مفهوم الرسالة وأهميتها كأداة ضرورية لإدارة الإستراتيجية ، مع التطرق بسرعة لمراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة، وتقديم عرض مبسط لمداخل تحديد رسالة المنظمة، ونعرض بعد ذلك أهم العناصر التي يجب أن تراعيها الرسالة الفعالة ونبين لبعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منظمات معروفة وذلك بغية التعرف على مدى إلتزامها بصياغة الرسائل بدقة ووضوح .

بناء على ما سبق يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- مفهوم الرسالة وأهميتها .
- مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة .
- مداخل تحديد رسالة المنظمة .
- خصائص الرسالة الفعالة .
- عناصر رسالة المنظمة .

مفهوم الرسالة وأهميتها :

أولاً مفهوم الرسالة :

يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً، أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر **Peter Drucker** الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة **The Father of Modern Management** نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتوز (**GM**) ولإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً . بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والتي أطلقت عليه مجلة (**Harvard Business Re-view**) نابغة الفكر الإداري في وقتنا الحاضر . يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ (**What is our Business**) والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟ (**What is our Mission**) . والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات . فرسالة المنظمة تمثل

سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها «Reason for being» والذي يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها .

ويرجع ما يكل بورتر Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعين هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها .

إن التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوي على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمات بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ، أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة، أو فلسفة المنظمة، أو المفهوم الذاتي ، أو الصورة العامة .

لقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم .

ويؤكد جورج ستينر (Steiner,1979:160) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز (Tone) والفلسفة الموجهة للمنظمة .

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبني الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة .

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل «الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها..

وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها» .

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس **بعض الأبعاد** من بينها مايلي :

1 ــ أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى .

2 ــ توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.

3 ــ تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف .

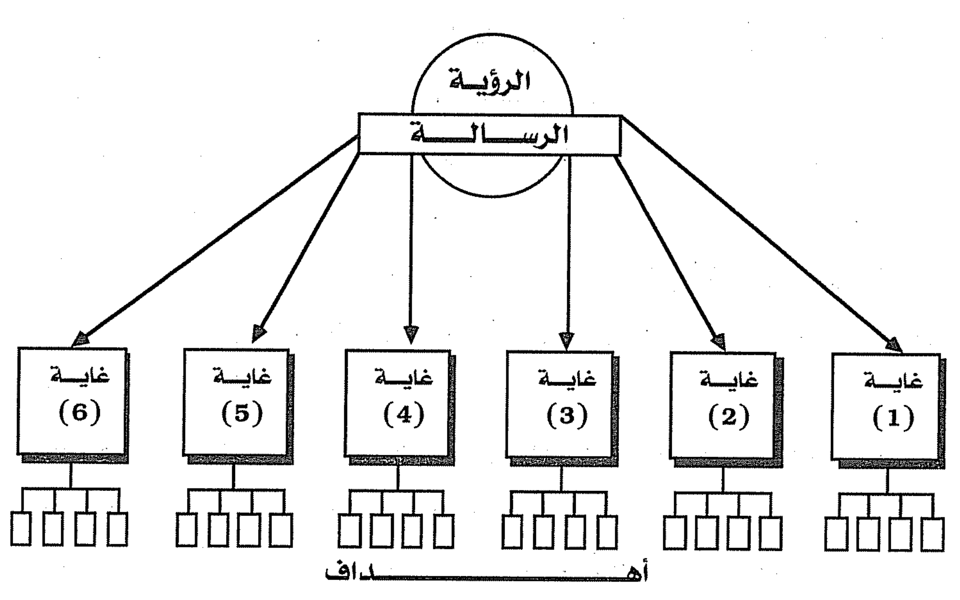
4 ــ إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي .

5 ــ توضح الرسالة الإتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها .

ويوضح الشكل رقم (1/3) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم (Tomes,1993,65)

شكل رقم (1/3)

العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ويتضح من الشكل رقم (1/3) إن الرسالة **Mission** توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة **Vission** للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكري المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات في بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن غايات التنظيم **Gools** تشكل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف **Objectives** وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها .

ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة :

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ **500** شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها .

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها (**David,1989,100**) :

1 ـــ ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم

2 ـــ الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .

3 ـــ بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد .

4 ـــ تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبارها الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد .

5 ـــ تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها .

6 ـــ تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة .

7 ـــ الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة :

كما سبق وألمحنا لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل أقل قدر من التكاليف والمصرفات ، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة ، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفي مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التي يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة ، وبناء على ذلك يتبين أن مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل في :

1 ــ عدم وضوح الرسالة.

2 ــ وضع رسالة عامة .

3 ــ وضع رسالة محددة .

4 ــ مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة .

ويوضح الجدول رقم (3-1) مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة المنظمة وذلك عل النحو التالي :

جدول رقم (3-1)

مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة **No Clear Mission**	ــ نحن نريد البقاء ــ نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار ــ الأرباح هي محور اهتمامنا ، الاستمرار
وضع رسالة عامة **General Mission**	ــ نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا . ــ نخطط لزيادة أرباحنا . ــ نسعى لتصبح منظمتنا هي الرائدة في الصناعة . ــ إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا . ــ يعد العاملون أهم مواردنا .
وضع رسالة محددة **Specific Mission Statement**	ــ تسعى منظمتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا . ــ لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا .
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة **Priorities Among Mission**	ــ إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمتنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5%. ــ إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جديد في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملاءنا .

ومن الجدول رقم (3-1) يمكننا عرض مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع الرسالة وذلك عل النحو التالي :

المرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة No Clear Mission :

إن عمليات صياغة الرسالة ، وتحديد الأهداف والغايات ، وبيان البدائل الإستراتيجية ، ورسم الخطط تعد أموراً بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود ، ولكننا في بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافي من ناحية إدارة الشركات بمثل هذه الأمور ، فترى ما هي أسباب ذلك؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل في تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة «ليس لدينا الوقت للتفكير في مثل هذه الأمور» ، ويقول آخرين «نرغب في البقاء» أو« نود أن نبقى في مجال النشاط السنة القادمة» ، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما لا تهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهي غير واضحة ، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها ، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات في وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية : وضع رسالة عامة General Mission Statement :

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها ، واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة ، وتمثلت الاتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض «نحن نسعى لزيادة أرباحنا» أو «نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا» أو «نحن نعمل لافتتاح محلات جديدة كلما أمكننا لتحقيق راحة العملاء» . ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود ، ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات .

المرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة Specific Mission Statement:

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وكان من أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي :

1 ــ تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها .

2 ـــ وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة .

3 ـــ توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد .

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضروري أن تظهر الرسالة في شكل مكتوب ، وأن تشتمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا .

إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بكشل كبير في إمكانية تقويمها ومراجعتها ، ولهذا كانت المنظمات التي تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة .

المرحلة الرابعة : الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission :

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة . إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي توليها المنظمة اهتمامها ، وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التي تحددها المنظمة ، فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح في حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هي التي ستساعدها في تحقيق مسئوليتها الاجتماعية، وترى المنظمة في كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر في صياغة رسالتها ويسهم في وضع معايير القياس ، ولقد أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة .

مداخل تحديد رسالة المنظمة :

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها ، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ، ومن بينها نوع المنظمة وتصنيفات المنافع التي تقدمها ، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ، ونطاق نشاط المنظمة ، وفيما يلي نلقي الضوء على كل مدخل منها .

(1) نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة:

يمكن تصنيف المنظمات في عدة تقسيمات ، وذلك بحسب بعض المعايير والتي من بينها حجم المنظمة «كبير ـــ متوسط ـــ صغير» ، وملكية المنظمة «خاصة ـــ حكومية ـــ عامة» ، ودور المنظمة

«جوهري ــ ثانوي» . وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لإستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها ، فرسالة المنظمات الكبيرة التي عمل بها عشرات الآلاف ، تمارس نشاطها من خلال مليارات الدولارات ، لاشك تتطلب جهداً أكبر في صياغتها وتحديدها عن تلك المنظمة الصغيرة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح **Non Profit Organization** وتتمثل غاياتها في تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأيسر السبل وفي الوقت المناسب ، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الاجتماعية ، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلي تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة .

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن نلمس ذلك من خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية .

(2) المنافع التي تقدمها المنظمات :

تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية ، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت **Blau & Scott** أربع تصنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التي تقدمها ، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات ، وتتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

أ ــ المنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ، ومن أمثلتها شركة جنيرال موتورز **General Motors**.

ب ــ جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي .

جـ ــ المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ، ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية .

د ــ منظمات المصالح العامة التي تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة .

(3) فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة :

إن سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها ، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ، ومن هنا يأتي دور أطراف المجتمع في بقاء المنظمة ونموها ، وتعدد الفئات المؤثرة في حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات ويترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين ..وغيرهم .

أ ـ التأكيد على المجتمع :

وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعي وحرصها على تنمية وتطوير أفراده والحفاظ على ثرواته ، وإظهاره في أرقى صورة وأبهاها ، وتتزايد درجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية **Declaration of social policy** .

ب ـ التأكيد على العاملين :

يعد العاملون الثروة الحقيقة والمورد الذي توليه المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ، ولها تبرز تلك المنظمات في رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها ، فهي لن تهتم بالأطراف الأخرى التي تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعاملين لديها الذين تتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة .

جـ ـ التأكيد على العملاء :

يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التي ينتظرها العميل، إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج، مع محاولة كسب السوق ، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد إحتياجات العميل ثم تمده بالمنتج أو الخدمة التي تشبع تلك الاحتياجات . إن الرسالة الجيدة هي التي تحدد منفعة المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها ، وهذا ما ركزت عليه رسالة شركة **T&Ts** للتليفونات إذ كان اهتمامها بمنفعة الاتصال وليس بجهاز التليفون ، وكذلك شركة **Exxonis** للبترول حيث ركزت على الطاقة وليس المنتجات البترولية ، ويجب أن تعي المنظمات وتدرك أن العميل يعلنها صريحة :

ـ أنا لاأريد أن تقدم لي أشياء .

ـ لا تقدم لي ملابس ، قدم لي هيئة ومظهر جذاب .

ـ لا تقدم لي أحذية ، قدم لي الراحة لقدمي والمتعة في سيري .

ـ لا تقدم لي منزلاً ، قدم لي الأمان ، والراحة والسعادة والنظافة .

ـ لا تقدم لي الكتب ، قدم لي ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة .

ـ لا تقدم لي جهاز تسجيل ، قدم لي ما يملأ فراغي مع تسلية مفيدة وصوت موسيقي جميل .

ـ لا تقدم لي أدوات ومعدات ، قدم لي فوائد ومنافع ، ونتائج الاستفادة من صنع أشياء مفيدة.

ـ لا تقدم لي أشياء ، قدم لي أفكار ، أحاسيس وعواطف ومشاعر .

ـ من فضلك لا تقدم لي أشياء وسلع ومكونات مادية ، قدم لي مجموعة من المنافع المادية والمعنوية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

(4) نطاق نشاط المنظمة :

تمارس المنظمات نشاطها في مجال جغرافي معين ، قد يكون منطقة محدودة ، وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجياً وتسويقياً ، ويؤثر ذلك لاشك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة ، إن التحول الذي تشهده المعاملات الحالية في مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتسع نطاقه في القرن القادم نتيجة العولمة الزاحفة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية **Vision** المستقبلية والرسالة التنظيمية **Organizational Mission**.

خصائص الرسالة الفعالة :

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي :

(1) القابلية للتحول إلي خطط وسياسات :

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوي جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها .

(2) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة .

(3) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية .

(4) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة، وتمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار .

(5) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها ، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها ، بل إن البعض ينادي بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني .

(6) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذن من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي ، ويجدر باستراتيجيوا المنظمة أن يعمدوا إلي تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ، ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة .

(7) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات ، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب إختصار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها .

(8) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة .

(9) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة الإجابة عن السؤال التالي :

What Business Do we want to bein? أو **wein?** ، إن الرغبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل .

(10) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الرسالة إلفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم .

عناصر رسالة المنظمة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها **David** وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسع عناصر هي (العملاء ــ المنتجات ـ الموقع ــ التكنولوجيا ــ الاهتمام بالبحوث ــ الفلسفة الفكرية ـ المفهوم الذاتي ــ الاهتمام بالصورة العامة ــ الاهتمام بالعاملين)، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول رقم (3-2) .

جدول رقم (3-2)

عناصر رسالة المنظمة

العنصـــــر	التســـــاؤلات
1ـ العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
2 ـ المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
3 ـ الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
4 ـ التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
5 ـ البقاء / النمو / الربحية	ما هي إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6 ـ الفلسفة والأيديولوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
7 ـ المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
8 ـ الصورة العامة	ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
9 ـ العاملين	ما هي إتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون **Johnson & Johnson** ، حيث حددت رسالتها كالتالي :

«نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا» .

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالي :

«إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوروبية»

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية

(مكجيروهيل) والتي تنص رسالتها على ما يلي :

«نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة» .

«دار ماكجروهيل العالمية للنشر»

وفيما يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة فيوضحها نموذج شركة الحديد والصلب المصرية كالتالي :«إننا نشارك في تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على خير وجه»

«شركة الحديد والصلب»

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : «نحن نؤمن بدور المورد البشري وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافآته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة» .

ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل ، وجامعة علمية ، وشركة تقدم الإطارات والمطاط ، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها في الرسالة .

• رسالة شركة AVON •

تتمثل رسالة شركة أفون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد ، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل . وتحاول الشركة أن تنوع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل .

إن مركزها المالي القوي سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوي لشركة أفون 1982 م) .

• رسالة جامعة ولاية بن •

إن المسئوليات الرئيسية لجامعة ولا ية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث

والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية ، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات إتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية، ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع . فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم أنفسه باستمرار على مدار حياته .

إن المعدل السريع في التغير بمجتمعنا المعاصر يملي على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع .

إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع ، وتتمل مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا ، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التي تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد في المجتمع ، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى ، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية . كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية ، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للجامعة أن تنشيء فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن) .

• رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط •

عن طريق التنويع الموسع إحتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً . عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الإقليمي الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال ، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهي تعد شركة رائدة في إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية .

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات رائدة في مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتليفزيوني والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضافة إلى ذلك فإن اسمها يتضمن التنويع الشامل (التقرير السنوي للشركة 1983) .

• رسالة شركة ماري كاي للتجميل •

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل ، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على إلتزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن ماري كاي تلبي هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط ، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغيير التي تمر بها المرأة ، إن غاية منظمتنا في الثمانينيات أن نصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن .

إن النساء يعرفن سر تفوقنا ، فهن يحصلن على جميع استشاراتهن الجمالية من ماري كاي ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة 100% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن ماري كاي تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات ماري كاي ، ونحن نعتني بعميلاتنا ، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذي نتحمله لكي نعرف حتى كيف نعتني به ، وهذا ما يمثل فلسفة ماري كاي التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع الأوقات ، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية ، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً .

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقييم رسالة كل شركة في ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها ، ويوضح الجدول رقم (3-3) مدى إلتزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة .

جدول رقم (3-3)

مدى إلتزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

اسم الشركة	العملاء	السلع والخدمات	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء	الفلسفة	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين
شركة أفون	X	✓	✓	X	✓	X	X	X	X
جامعة ولاية بن	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
شركة الإطارات	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	X	X
شركة ماري كاي للتجميل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

من الجدول رقم (3-3) يتضح أن شركة أفون لمستحضرات التجميل قد التزمت ببعض المعايير، وتجاهلت عناصر أخرى، وما ركزت عليه الشركة هو السلع والخدمات والأسواق والرغبة في البقاء، وإذا نظرنا لشركة الإطارات نجد أن مجال اهتماماتها قد زادت على سابقتها حيث أبرزت اهتمامها بالعملاء والمنتجات والأسواق وتعد هذه العناصر من أهم ما يجب التركيز عليه في رسالة المنظمة. أما شركة ماري كاي فقد تناولت جميع العناصر الواجب تناولها، ومما يمكن ملاحظته على بيانات الجدول السابق ما يلي:

- معظم الشركات تركز على أهمية ذكر العملاء في رسالتها.
- إن جميع الشركات اهتمت بذكر المنتجات والأسواق في رسالتها.
- إن معظم الشركات لم تهتم بذكر العاملين في رسالتها.
- تختلف أهمية ذكر باقي العناصر في رسالة الشركة مثل خط التكنولوجيا وفلسفة المنظمة، والصورة العامة للشركة.

● الفصل الرابع ●

تحديد الغايات والأهداف

Goals and Objectives

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها .
- الفرق بين الغايات والأهداف .
- أهمية وضع الأهداف .
- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف .
- تقسيمات الأهداف .
- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه؟ .

• مقدمة •

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول : «لو أن قائد السفينة لا يعرف ماهو الميناء الذي يجب أن يرسو به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولن يرسو على أي ميناء» .

إن أغراض المنظمة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الغايات التي تسعى إليها،فالغايات والأهداف تسهم في إصدار القرارات الاستراتيجية ؛ وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تسهم أيضاً في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد في المستويات التالية ، كما تسهم في بيان مراكز المسئولية ، وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق .

وسوف نتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

(1) تعريف الغايات النهائية وخصائصها .

(2) الفرق بين الغايات والأهداف .

(3) أهمية وضع الأهداف .

(4) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف .

(5) تقسيمات الأهداف .

(6) تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه؟

تعريف الغايات النهائية وخصائصها :

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تُبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها ، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها ، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها ، فنجد

أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السوق المحلي والتصدير ، وهيئة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، في حين تهتم شركة التأمين بنشر الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيسير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال .

ولهذا فإن الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة .

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها **البعد عن التفاصيل الدقيقة** ، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية . كما يجب أن تتميز **بالشمول** لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/ الجنس/ الخصائص الجغرافية/ الموقع...) والمنافع التي يمكن إشباعها للعملاء (منتجات/ تسليم/ تسعير...) والتكنولوجيا المستخدمة .. وغيرها ، وتتميز الغاية في بعد ثالث **بطول الأجل** إذ تبني أساساً على سبب وجود المنظمة. وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1ــ من هم عملاء المنظمة؟ (فالمستشفى على سبيل المثال ترى أن مسئوليتها هي الأطباء ، الممروضون ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها) .

2 ــ ما هي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة ؟ (فشركة استخراج وتصنيع البترول الخام ، نجد أن مسئوليتها تتمثل في استخراج وتصنيع البترول الخام ، الغاز الطبيعي ، وسوائله ، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات ، وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستخدمين وبأسعار مناسبة) .

3 ــ ما هو السوق الرئيسي للمنظمة؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية في المناطق الحضرية ، ولا يثنيها ذلك عن البحث عن فرص في أسواق المناطق الريفية) .

4 ــ ماهو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على

تصنيع تكنولوجيا الألكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم) .

5 ــ كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسئوليتها تتمثل في تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وبأرباح عادلة من خلال تجميع وتقييم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة) .

6 ــ ما هي الفلسفة الرئيسية في المنظمة؟ وما هي المعتقدات والقيم والطموحات الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينيها المقولة التالية: نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للحضارة) .

7 ــ كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها؟ (فالشركة هنا تهتم بالوقوف على نواحي قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها في السوق) .

8 ــ ما مدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة؟ (فالمنظمة تبحث عن دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ، والرفاهية القومية ، وتخفيض القروض ، وتخفيض الأسعار ، ... وغيرها من المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها)

9 ــ ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة؟ (فالمنظمة لن تحقق غاياتها الرئيسة على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصالح العاملين بها ، ساعية إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية)

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة؟

تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة ، وذلك للعديد من الأسباب من أهمها مايلي :

1 ــ ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة : إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود، ولهذا فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد .

2 ــ توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم : فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التى تسعى المنظمة لتحقيقها .

3 ـ تركيز جهود الأفراد والوحدات : بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد ، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة .

4 ـ تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط : بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.

الفرق بين الغايات والأهداف :

تشير الأهداف إلى «النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها» ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي «**Objectives**» و«**Goals**» ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن :

ـ «**Goals**» : تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغيات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها **Long-run-Open-Ended** مثل هدف تعظيم الربحية **Profit** ولهذا توضع هذه الأهداف **Golas** آخذه صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية **To Achieve greater or better Profitability** .

ـ «**Objectives**» : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها، بحيث تمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة، وهي تشمل بالتسلسل ما يلي:

1 ـ الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه .

2 ـ وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب .

3 ـ نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق) .

4 ـ إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه؟ وبواسطة من؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو في الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة .. إلخ .

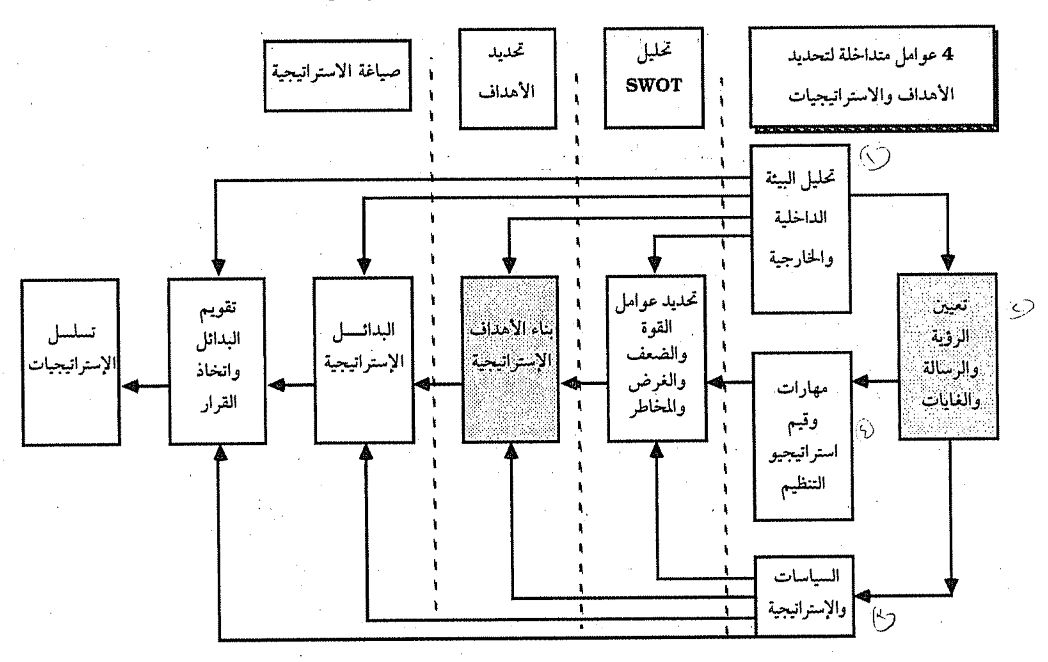
إن مجال الأعمال الرئيسية للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التي تبني على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة (المساهمون، العاملون،الموردون .. إلخ) .
إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الإنطلاقه إلى بيان مهام المنظمة التي من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما درسته وحددته فيما سبق .
وبناء على غايات المنظمة تستطيع وضع أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهي في سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة .

وخلاصة القول : إن الأهداف الشاملة «**Goals**» تمثل ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الإلتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة . هذا ، في حين أن الأهداف الفرعية «**Objectives**» تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق **10%** معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو **1991**م.

ويوضح الشكل رقم (1/4) الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية.

شكل رقم (1/4)

الأهداف والغايات وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية



ومن الشكل رقم (1/4) يتضح أن غايات المنظمة تمثل أحد أبعاد أربعة رئيسة يجب مراعاتها قبل إجراء تحليل SWOT ، تتمثل تلك الأبعاد في : تعيين الرؤية المستقبلية الشاملة وتحديد الرسالة والغايات ، هذا إلى جانب إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى قيم ومهارات واضعي الإستراتيجية ، والسياسات الإستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخاطر ، ونقاط القوة والضعف ، أي تحديد موقف المنظمة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك يسهم في حسم الموقف لبناء الإستراتيجية المناسبة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة .

أهمية وضع الأهداف :

هناك عدة نواحي تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

1 ـ تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون

وجـود أغراض وأهداف واضـحة تسـعى المنظمة إلى تحـقيـقهـا فتـبني عـمليات التنبـؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة .

2 ـ تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات : إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة لـلمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها .

3 ـ تسـاعـد الأهداف « Goals » في المسـتـويـات العليـا على وضع الأهداف « Objectievs » في المسـتـويـات التـاليـة: إن وضع الأهداف الخاصـة بالمنظمة في المستويات العليـا ويمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدرات والأفراد في المستويات التالية .

4 ـ يسـهم وضع الأهداف في تحـديـد مـراكـز المسئـوليـة : فـالأهداف تتحـقق من خـلال الإدارات والأقسـام وأفراد محددين ، لكل منـهم دور معين حسب مهـام وظيفتـه ، وبالتالي يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها .

5 ـ تسهم الأهداف في تفويض السلطة : إن وجود الأهداف السليـمة والواقعية يـساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة .

6 ـ تسـهم الأهداف في بيـان نوعيـة العـلاقـات السـائـدة بالمنظمـة وعلاقـتـهـا ببـيـئـتـهـا : فالأهداف تساهم في بيان العـلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عـليه ، كما تساهم في بيان الـعلاقات بين الإدرات المتـعددة بالمنظمـة ، سواء كـانت بشكل رأسي أو أفقي ، عـلاقات تعاون أو علاقات سلطة .

7 ـ تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة .

8 ـ تساعـد الأهداف في تقـيـيم أداء الأفراد : بحيث يتم الاستفادة من نـتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز .. وغيرها .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف يمكننا استعراض رؤية رؤساء بعض

المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التي يسعون إلي تحقيقها :

يقول رئيس إحدى المنظمات : «يتمثل هدفي في تبني الأعمال والمشروعات التي تدر عليّ ربح كبير ، لأن ذلك يمثل وظيفتي الرئيسية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان» .

وتتمثل أهداف منظمة أخرى في :«زيادة نصيب كل سهم من الأرباح، ورفع العائد على رأس المال المستثمر ، وتحقيق الرضا الوظيفي، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية» .

وتحددت الأهداف في منظمة ثالثة على النحو التالي : «إن أحد أهم أهداف المنظمات ، بل والمجتمعات ، يتمثل في تحقيق الربح، وللوصول إلى هذه الغاية في شكل عوائد إضافية لحاملي الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التي من أجلها استثمروا أموالهم .. إذ يتمثل هدفنا الأساسي في تعظيم العائد على الأصول المستثمرة وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن» .

وفي منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت في :

1 ــ التوسع في الحجم ، والتأثير والربحية .

2 ــ التفوق والتميز نسبياً على المنافسين في مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين.

3 ــ البقاء دائماً في المقدمة في مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة .

4 ــ التوسع في مزيج المنتجات الذي نقدمه للمستهلكين .

5 ــ ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت بهدف التعرف على أهداف المنظمة وخاصة هدف المسئولية الاجتماعية ، والتي أجريت على 220 منظمة مختلفة النشاط أوضحت نتائج تلك الدراسة أن أهم الأهداف تتمثل في ما يلي :

1 ــ الأهداف المالية ، وقد اختارها 215 مدير (97,9%) .

2 ــ النمو والتوسع ، وقد اختار 174 مدير (79,1%) .

3 ــ الاستفادة الكاملة من الموارد ، وقد اختارها 119 مدير (54,1%) .

4 ــ استقرار الشركة ، وقد اختارها 114 (51,8%) .

لم تظهر هذه المنظمات هدف المسئولية الاجتماعية كواحد من أهم الأهداف الأربعة الأولى .

وقد أجريت دراسة تحليلية للوقوف على سلسلة الغايات والأهداف في 28 شركة أمريكية كانت نتائجها على النحو المبين في الجدول رقم (4-1) .

جدول رقم (4-1)

سلسلة الغايات والأهداف في عينة من الشركات الأمريكية

الأهـــــداف	عدد الشركات	%
ــ الربحية	73	89
ــ النمو	67	82
ــ الحصة التسويقية	54	66
ــ المسئولية الاجتماعية	53	65
ــ رفاهية العاملين	51	62
ــ جودة المنتجات	49	60
ــ البحوث والتطوير	44	54
ــ التنويع	42	51
ــ الكفاءة	41	50
ــ الاستقرار المالي	40	49
ــ المحافظة على الموارد	32	39
ــ التنمية الإدارية	29	35
ــ المشروعات متعددة الجنسية	24	29
ــ الاندماج	14	17
ــ غايات متنوعة أخرى	15	18

ومع هذا ، نجد أن هذه الأهداف يعتريها أحياناً بعض العيوب ، ويوجه إليها النقد من حيث :

ــ أن بعض الأهداف بها تناقض في المنظمة الواحدة .

ــ إن بعض الأهداف لا يمكن خضوعها للقياس الكمي .

ــ إن لفظي تعظيم الربح وتدنية التكاليف من الألفاظ المطاطة ، إذ ماهي القيمة أو النسبة المراد تعظيم الربح إليها ، وبالمثل ما هي القيمة أو النسبة المراد تدنية التكاليف إليها .

وبناء على ما سبق ، يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي :

1) **القابلية للقياس الكمي** : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً ، كتحقيق الرضا الوظيفي ، والألتزام بالمسئولية الاجتماعية .. إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية ــ مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء ــ التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف .

2) **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم .

3) **الموضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى «الذاتية» أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة ، فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير .. وهكذا .

4) **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (5-10 سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (2-5 سنة تقريبا) ، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها .

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين في الشكل رقم (2/4)

شكل رقم (2/4)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى الزمني / فعالية المنظمة	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف ومعايير التقييم	ـ الإنتاج ـ الكفاءة ـ الرضا	ـ التكاليف ـ النمو	ـ البقاء

ويتضح من الشكل رقم (2/4) أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً في المدى البعيد ، في حين نجد أن الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في :

ـ **الإنتاج** : وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة .

ـ **الكفاءة** : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات .

ـ **الرضا** : وتمثل هدف تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع .

وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في :

ـ **التكيف** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع المتغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها .

ـ **النمو** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجياً بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد .

5) **مشاركة العاملين في وضع الأهداف** : يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع .

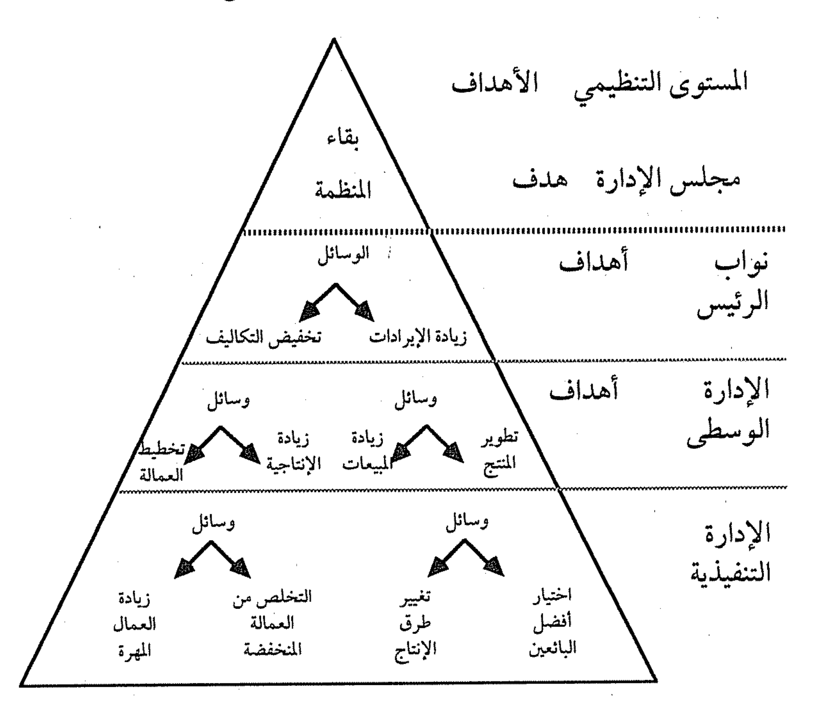
ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف **Management by Objectives** (M.B.O) الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسئولين عن تحقيقها .

6) **الانسجام والترابط بين الأهداف** : ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين

الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها ويوضح شكل رقم (3/4) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل منها :

شكل رقم (3/4)

سلسلة الأهداف والوسائل



ويلاحظ من خلال الشكل رقم (3/4) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع أقل قدْر من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

تصنيفات الأهداف :

(1) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

أ ـ الأهداف الرئيسية : تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف «تحقيق الأرباح» .

ب ـ الأهداف الفرعية: تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف «تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر» .

(2) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية :

أ ـ الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهم الإدارة العليا في علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

ب ـ الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل «العمل على تشغيل 5 مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً» .

(3) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

أ ـ الأهداف على مستوى الفرد : لكل. فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ «مازلو» في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها .

ب ـ الأهداف على المستوى التنظيمي : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي هذا الصدد نجد أن «بيتر دراكر» قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال :

(1) الموقف التسويقي : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرةعلى نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها .

(2) **الإبداع والتجديد** : يجب أن تحدد المنظمة معـايير لمنتجاتها الجديدة ، ومـا يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظـائفها الإنتـاجية والتسـويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها .

(3) الإنتاجية : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفـاءة استخـدام موارده المتاحة.

(4) الموارد المالية والمادية : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعده على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن .

(5) الإنجاز الإداري والتطوير : إذ يجب تعـريف كيف سيقوم المدير بتـوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية .

(6) الربحية : تسعى منظمات الأعـمال لبناء معايير تسهم في قياس العـائد على الاستثمارات والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب .

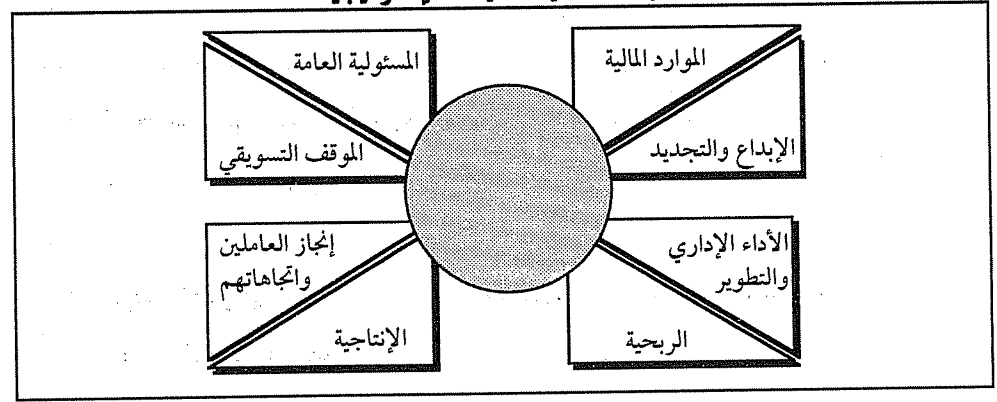
(7) إنجاز العـاملين واتجاهـاتهم : يجب تحديد مستويات أداء محددة لـقياس أداء العـاملين ، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء .

(8) المسئولية العامة : تضع المنظمة بعض الأهـداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعي وآثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه .

ويوضح الشكل رقم (4/4) الأبعاد الثمانية للغايات الاستراتيجية من وجهة نظر دراكر

شكل رقم (/4/4)

الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية



تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، وتبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض ، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضا البعض ، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية .

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي :

1 ـ يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي ، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة ، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومترابط وذو أبعاد فرعية كالإنتاج والتسويق والأفراد .. إلخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلي ولن تؤدي رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل .

2 ـ إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترجيح للهدف الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية الأصلية .

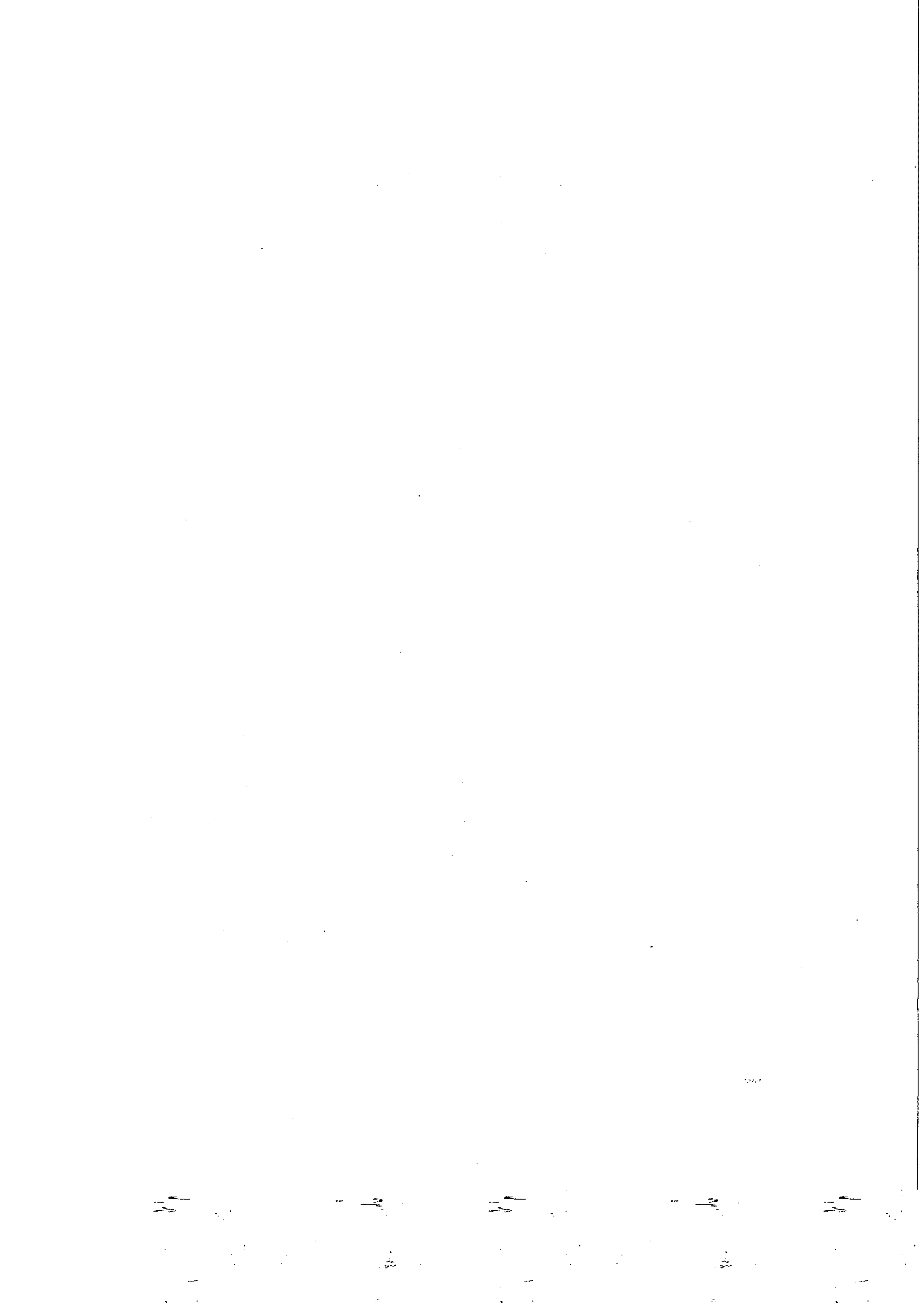
3 ـ يجب إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة .

4 ـ يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أي يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذه يتم في المستويات العليا .

5 ـ يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقودها ولذا فلا يجب تغير الأهداف بمجرد تغير الأفراد .

6 ـ يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذي سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التي من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

7 ـ إن مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه .



● الفصل الخامس ●

تحليل البيئة الخارجية

External Environmental Analysis

تحديد الفرص والمخاطر

Opportunities & Threats

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- المنظمة كنظام مفتوح .
- أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية .
- تحليل عناصر البيئة الخارجية .
- المعلومات عن البيئة الخارجية .
- العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية .
- سلبيات البيئة على منظمات الأعمال بمصر .

• مقدمة •

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية .

وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات .. وغيرها .

ولقد كان هناك من العوامل العديدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومي ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسيات .

ويناقش هذا الفصل أهمية دراسة المنظمة كنظام مفتوح ، إلى جانب أهمية تحليل عناصر البيئة الداخلية والوقوف على العوامل التي تحكم كفاءة هذا التحليل ، بالإضافة إلى التعرض بصورة موجزة للسلبيات البيئية على منظمات الأعمال بمصر .

المنظمة كنظام مفتوح :

تمثل المنظمة :« تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها» .

من خلال التعريف السابق يمكننا إشتقاق العناصر التالية :

1) المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلي .

2) تهدف المنظمة إلي تحقيق أهداف معينة (تنظيمية/ فردية/ مجتمعية).

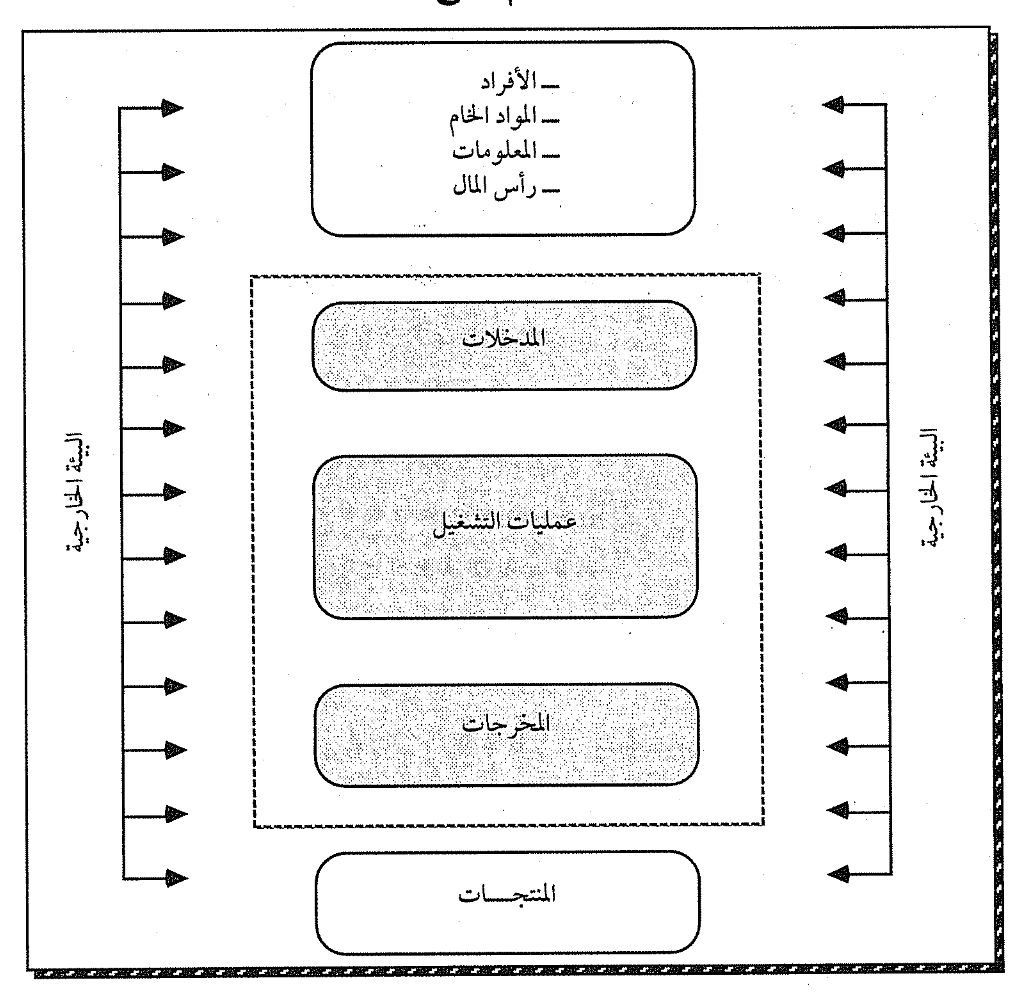
3) تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمسئوليات والواجبات ويبين الإتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية .

4) تتأثر المنظمة ككيان إجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة .

إن المنظمة ــ وحتى يمكنها تحقيق أهدافها ــ لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة ويمثل الشكل رقم (1/5) العلاقة بين المنظمة ــ كنظام مفتوح ــ وبين البيئة الخارجية .

شكل رقم (1/5)

العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية



ويتضح من خلال الشكل رقم (1/5) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها ـ مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات .. وغيرها ـ من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، بما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات، ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية التي تعتمد على بعضها البعض ، والتي تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعي أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلي بعد ذلك .

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من إتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها :

1) **الأهداف التي يجب تحقيقها** : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلي جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية والإنتاجية المطلوبة .. وهكذا .

2) **الموارد المتاحة** : تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ـ رأس مال ـ تكنولوجيا ـ آلات ـ أفراد ـ..) وكيفية الاستفادة منها ، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة .

3) **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة** : تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب. ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد في بيان علاقاتها

ـ التأثير والتأثر ـ بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل منتجاتها ، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها .

4) أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها .. إلخ .

وصفوة القول :

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان :

ـ الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها .

ـ المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها .

تحليل عناصر البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، **ومن أهم هذه المداخل :**

ـ التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية .

ـ تحليل البيئة الخارجية إلي عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة .

وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذين المدخلين ، مع التركيز على المدخل الثاني ذلك الذي يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة إلى عامة وخاصة .

التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة .

ويوضح الجدول (1-5) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها ، بحيث تعمل المنظمة على

دراسة تلك العوامل مع التركيز على الفرعيات التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

جدول رقم (5-1)

عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العوامل الرئيسية	العناصر الفرعية
• النظام الاقتصادي	الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها ـ هيكل السوق ـــ الدخل ـــ الأسعار ـــ التنظيمات الاقتصادية
• النظام السياسي	القومية ـــ نظام الدولة ـ القوانين والتشريعات المحلية ـــ الخدمات العسكرية ـــ الإعفاءات ـــ الأحزاب السياسية ـــ وتأثيرها على مجال الأعمال
• المنافسة	المنافسة المحلية ـــ المنافسة العمالية ـــ القدرة على تحليل معلومات المنافسة «تجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها» ، التجسس الصناعي
• التكنولوجيا	أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع ـــ الأوتوماتيكية ـــ تدفق العمل والتشغيل ـــ حالة التنمية الصناعية
• الثقافة والنظام الاجتماعي	القيم ـــ العادات ـــ المعتقدات ـــ التقاليد ـــ أنماط السلوك المقبولة ـــ العرف ـ السكان وخصائصهم .
• مزيج المهارات المتاح	الخصائص الديموجرافية والمهارية لقوة العمل ـــ التدريب وتنمية الكفايات ـــ الإتحادات والنقابات ـــ تشريعات العمال .
• الاستهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء ـــ التوقعات «الوقت ، المكان ، الجودة ، الكمية ، السعر» الحاجات ـــ الرغبات ـــ الإدراك .

تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين هما :

- **بيئة عامة** General Environmet .
- **بيئة خاصة** Task Environmet .

يقصد بالنوع الأول : العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها :

ــ تحديد فرص الاستقرار والنمو .

ــ بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة .

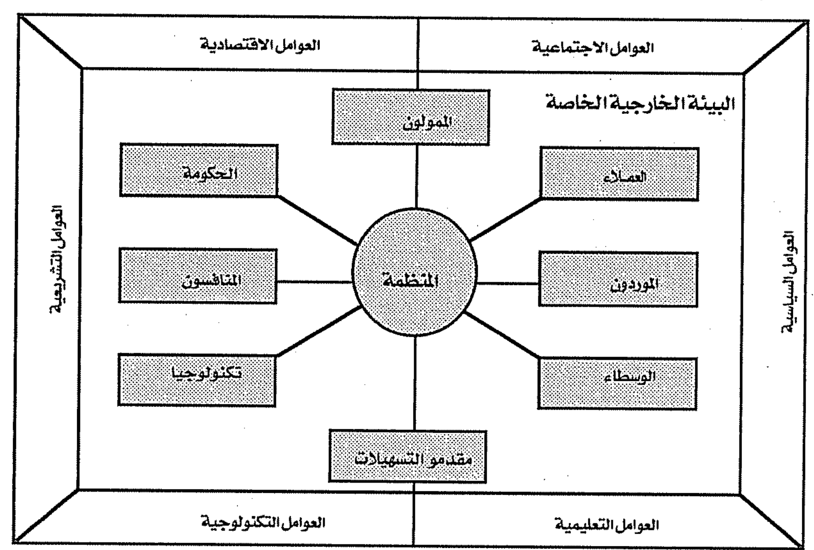
ــ السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها .

هذا في حين يقصد بالنوع الثاني : والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ويمكن المنظمة ــ نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها ، وهي تضم المجموعات التالية (العملاء ــ الموردين ــ المنافسين ــ التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة ــ العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة ــ تكنولوجيا الصناعة ــ ... وغيرها) .

ويوضح الشكل رقم (2/5) أهم العوامل الخارجية ــ عامة وخاصة ــ المحيطة بالمنظمة .

الشكل رقم (2/5)

العوامل البيئية الخارجية ـ عامة وخاصة ـ المحيطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (2/5) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي :

(أ) العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالإتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة . ومنها ما يلي :

ـ **طبيعة العلاقات الاجتماعية** : الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها ـ الانتماء والصداقة ـ الطقبات الاجتماعية ـ الجماعات المرجعية ـ الاعتقاد في الخرافات والأمثال الشعبية ـ العادات والتقاليد والمواسم الاجتماعية .

ـ **النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان** : التزايد السكاني ـ التوزيع العمري للسكان .

ـ نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع : السلوك الإنساني .

ـ دوافع الإنجاز : تأسيسه ، البرامج التعليميه والتثقيفية .

ـ أسلوب المعيشة : الأدوار الاجتماعية ـ التحركات الاجتماعية ـ أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير .

(ب) العوامل الاقتصادية :

ـ **الدخل** : القومي ـ الفردي ـ المتاح للصرف .

ـ **اتجاهات الأسعار** : مستويات الأسعار واتجاهاتها ـ اثراها على التكاليف والإيرادات .

ـ **التطور التكنولوجي** : مستوى المعرفة الفنية ـ أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج ـ تباين المستويات التكنولوجية بين الدول .

ـ **مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي** : أنواع النظم الاقتصادية ـ أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات .

ـ **المنافسة** : أنواعها ودرجة حدتها ـ أثرها على منظمات الأعمال .

ـ **تركيب الهيكل الاقتصادي** : أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع ـ مصادر الثروة المتاحة.

ـ **نظم التصدير والاستيراد** : أهمية التجارة الخارجية ـ مدى الحرية أو التقييد في عمليات التصدير والاستيراد ـ أنواع الصادرات والواردات .

ـ **الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة** : الانفتاح الاقتصادي ومجالاته ـ أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها .

ـ **المؤسسات المالية** : البورصات المالية ـ التأمين وأنواعه والوعي التأميني.

ـ **البنوك وتعاملاتها وانتشارها** : شركات توظيف الأموال .

(جـ) العوامل السياسية ومن أهمها :

ـ **نمط السلطة السياسي** : (أنواع السلطة السياسية «الديمقراطية، استبدالية» ـ تأثيرها على منظمات الأعمال)

ـ **الوعي السياسي والديمقراطي** : (مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عنها ـ الري أ العام)

ــ **درجة الاستقرار السياسي** : (سمات الاستقرار السياسي ورضاء الجماهير ــ أثره على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً .

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

ــ القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة .

ــ قوانين العمل والتأمينات .

ــ قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة .

ــ قوانين الضرائب والجمارك .

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

ــ **مستوى الأمية** : (مدى انتشارها ــ أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل) .

ــ **نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله** : (أهميته وأنواعه ــ أثره على تكوين الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم)

ــ **جهود أجهزة التدريب الخارجية** : (أنواعها ــ دورها في تنمية قدرات العاملين)

ــ **الثقافة العامة** : ما أهميتها وأنماطها ــ ثباتها وتغيرها ــ تأثيرها على أعمال المنظمة)

ــ **أجهزة الإعلام** : (دورها في نشر المعلومات ـ أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها)

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

ــ مستوى التكنولوجيا المتاح .

ــ الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي .

ــ الموارد والإمكانات المتاحة .

ــ المهارات البشرية الواجب توافرها .

ــ مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية .

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (2/5) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة **وتتمثل تلك العوامل في الآتي :**

(أ) العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد :

ـ بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم .

ـ دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الإستهلاكية .

ـ التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة .

ـ دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها .

(ب) الموردون :

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد :

ـ أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم .

ـ شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد .

ـ الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر .

ـ الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة .

(جـ) الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم .. وغيرها .

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منه ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ .

(د) المولون :

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون ــ مالكي الأسهم ــ بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه .

(هـ) مقدموا التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين ..وغيرها .

(و) الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها ، والأسعار التي قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها .

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد ــ إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية ــ كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة .

(ز) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون وبالتالي ييسر ويساعد على بناء استراتيجياتها .

تحليل الصناعة "بورتر"

(جـ) تكنولوجيا الصناعة :

وتمثل مدى التقدم الآلي والتقنية في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة .

وفي هذا الصدد يمكن للمنظمة أن تستعين بنموذج التحليل الذي اقترحه ما يكل بورتر «**Michael Porter**» في صورة تحليل خماسي للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة **Five basic Competitive Forces**.

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين ، وتتمثل عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة فيما يلي :

1 ــ المنافسون في الصناعة **Industry Competivite**.

2 ــ المنافسون الجدد المحتملين **Potential Entrants**.

3 ــ منتجو السلع البديلة **Substitutes**.

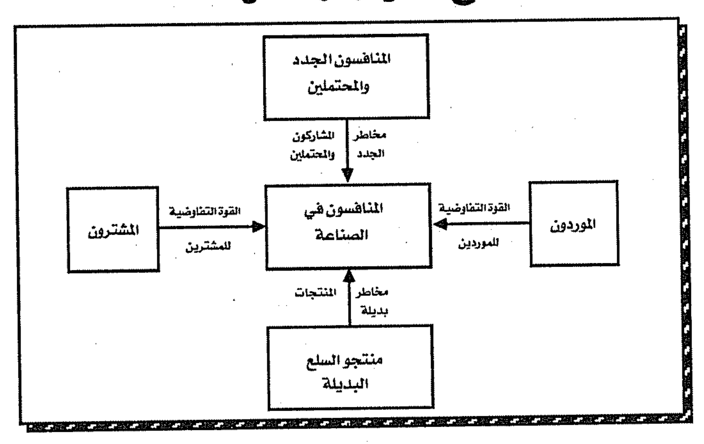
4 ــ قوة الموردين **Power of Suppliers**.

5 ــ قوة المشترين **Power of Buyers**.

ويوضح الشكل رقم (5-3) نموذج ما يكل بورتر لتحليل الصناعة

شكل رقم (5-3)

نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة



ومن الشكل رقم (3/5) يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة .

(1) المنافسون في الصناعة : ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى ، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في صناعة معينة ما يلي :

أ ـ معدل النمو في الصناعة
ب ـ مقدار التكاليف الرأسمالية
جـ ـ مستويات تمييز المنتج
د ـ مركز العلاقة في السوق
هـ ـ تكاليف التبديل
و ـ موانع الخروج المرتفعة
ز ـ زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع .
ح ـ درجة التوازن بين المنافسين .

(2) المنافسون الجدد المحتملين : عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً .

(3) منتجو السلع البديلة : من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة والتي يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف الشركات التي تقدم المنتجات البديلة لما تقدمه المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد .

(4) قوة الموردين : يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تفردهم ومستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تتبعه ، ومدى مساهماتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف .

(5) قوة المشترين : يجب تحليل النقاط التي تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إعدادهم وخصائصهم ومواقفهم ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفي أو الأمامي بينهم ، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم .

وقد يتساءل البعض : **ما هو معيار التفرقة الذي يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة ؟**

وفي هذا الصـدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قـوة تأثير وارتبـاط العامل بمـجالات وأنشطة المنظمـة ، فكلما كان التـأثير مبـاشر وفوري وذو عـلاقة ارتباط قـوية بالمنظمة كـان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ويمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئي في هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة .

المعلومات عن البيئة الخارجية :

تتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة الواجب تحليلها وتقييم نتائجها ومن أهمها :

(أ) المعلومات الاقتصادية : ومنها ما يتعلق بـ :

ــ الدخل ، وتوزيعه على مجالات الإنفاق والإدخار .

ــ الحالة المالية ، مصادر التمويل المتاحة وأهمية كل منها .

ــ الهيكل الاقتصادي لقطاعات ومنظمات المجتمع .

ــ القيود التجارية في مجال الأعمال .

ــ دورة الأعمال ، الكساد / الرواج .

ــ النمط الاقتصادي المتبع من قبل الدولة (شامل / قطاع عام / قطاع خاص / مشترك)

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات الاقتصادية : الهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة، ففي جمهورية مصر العربية على سبيل المثال يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من :

ــ الوزرات (وزارة التخطيط ، وزارة الاقتصاد ، وزارة التجارة ، وزارة القوى العاملة ، ....).

ــ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

ــ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

ــ الموسسات الإعلامية كالأهرام الاقتصادي .

ــ مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية ، والاقتصادية .

ــ النشرات الاقتصادية للبنوك (مثل النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي) .

(ب) المعلومات الاجتماعية والثقافية : ومنها ما يتعلق بـ :

ــ التغيرات السكانية والخصائص الديمجرافية .

ـ المستويات التعليمية .

ـ دور المرأة في قوة العمل .

ـ القيم والمعايير الاجتماعية .

ـ المسئولية الاجتماعية .

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات الاجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ، ومن أهم هذه المصادر بمصر :

ـ الوزارات (وزراة القوى العاملة ـ وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية ـ وزارة الهجرة ـ وزارة التعليم)

ـ مراكز البحوث الاجتماعية .

ـ مراكز تنظيم الأسرة والسكان .

ـ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

ـ مكاتب السجل المدني .

ـ مراكز البحوث بالمحافظات

(جـ) المعلومات التكنولوجية : ومن بينها :

ـ درجة التطور التكنولوجي .

ـ تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا .

ـ الإنتاج كثيف العمل / كثيف رأس المال .

ـ العمليات الإنتاجية الحديثة

ـ تدخل التكنولوجيا في تغيير أنماط الحياة .

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية :

ـ أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية ، وبراءات الاختراع .

ـ بحوث التسويق المتعلقة بالنواحي التكنولوجية .

ـ أبحاث المنافسين .

ـ المراكز الخارجية بالدول الأخري .

(د) المعلومات السياسية والقانونية : ومن بينها :

ـ الاتجاهات نحو الأعمال والأنشطة .

ـ التشريعات الخاصة بالبيئة .

ـ التشريعات الخاصة بالإنتاج والإستهلاك .

ـ التشريعات الخاصة بالضرائب والمعاملات المالية .

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات السياسية والقانونية :

ـ القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية .

ـ مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية .

ـ الأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات .

(هـ) المعلومات الدولية :

ـ الجمعيات الاقتصادية الدولية .

ـ العلاقات بين الحكومات الدولية .

ـ الاختلافات الثقافية والاجتماعية .

وتتعدد مصادر الحصول عليها من الدول الخارجية وسفارتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية .

(و) المنافسون :

ـ تحليل المنافس ـ قوة عملية المنافسة

ـ خصائص السوق ـ مقارنات ومعايير الصناعة

ـ التسعير ـ خطط التوسع

ـ سياسات الترويح ـ بيانات التكلفة

ـ إحصائية المبيعات ـ البحوث والتطوير

ـ أنواع المنتجات ـ عمليات التصنيع

ـ التمويل . ـ القدرات والكفاءات الإدارية

ويمكن الحصول على معلومات عن المنافسين بالعديد من الطرق والوسائل ومن عدة مصادر قد تكون عمليات التجسس الصناعي أهمها وذلك علي النحو التالي :

ـ قيام مدير المنظمة بالاستعانة بالبيانات المنشورة عن المنافسين من خلال الجرائد والمجلات .

ـ استنباط البيانات والمعلومات المطلوبة عن المنافسين من واقع التقارير التي ترفع من رجال البيع والمندوبين .

ـ الحصول على التقارير السنوية للمنافسين بطريقة مشروعة والحصول منها على البيانات والمعلومات المطلوبة .

ـ مقابلة العاملين لدى المنافسين والاستفادة منهم بمعلومات وبيانات عن منظماتهم .

ـ التعاون مع المنافسين في أحد المجالات والأنشطة (كالإعلان والتوزيع مثلا) ومحاولة الحصول على البيانات الخاصة بالإنتاج والتصنيع وغيرها سواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة .

(ز) العملاء :

ـ خصائص العملاء وتحليل سلوكهم .

ـ المستهلك النهائي والمشتري الصناعي .

ـ حاجات ورغبات وأنماط الاستهلاك لدى المستهلك

ـ الاعتبارات الاجتماعية والجغرافية في تحليل العملاء.

ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر ، من أهمها :

ـ **العملاء أنفسهم** : وذلك عن طريق بحوث التسويق من خلال إعداد استمارات استقصاء والوقوف من خلالها على إتجاهات العملاء وسلوكهم ومتطلباتهم .

ـ **الجهات الحكومية** : وذلك من خلال ما تنشرة من تقارير نشرات عن السكان وتطورهم

وصفاتهم الديمغرافية وتوزيعاتهم الديمجرافية ..وغيرها .

ـ مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية وما تعده من دراسات وأبحاث وتحاليل للبيئة والمجتمع .

ـ سجلات ومستندات المنظمة في الفترات السابقة حيث توضح أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم وما يحتاجونه من المنظمة ومدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات .. وغيرها .

(ح) المنظمات الحكومية :

ـ الحكومة كمنظم .

ـ الحكومة كمنافس .

ـ مستويات المنظمات الحكومية (قطاع عام / قطاع مشترك) وأهميتها في مقابل القطاع الخاص .

(ط) المولين والموردن ومقدمو التسهيلات :

ـ عددهم وأنواعهم .

ـ مدى الاستقرار وقوة وقدرة كل منهم .

ـ الخدمات المقدمة وأنواعها .

(ي) علاقات العمل :

ـ اتفاقيات التعاقد .

ـ النقابات والاتحادات

ـ مدى وفرة العمال ونوعياتهم ومؤهلاتهم .

العوامل التي تحكم كفاء تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

(1) **تغير أو ثبات العوامل البيئية :** إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها . فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل

سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد و التنويع ولكنها ثابتة ــ ولو نسبياً ــ أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف ، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير .

(2) تعدد وتنوع العوامل البيئية : تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنويع والتعقد كان التحليل أصعب وإحتاج الأمر إلى طرق وأساليب ــ فنية ورياضية وإحصائية ــ مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة .

(3) تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : لا يتوقف علي مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها ، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها .

(4) الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات : تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئى ، هذا إلي جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة ، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية ، وعكس ذلك صحيح ، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها .

سياسات البيئة على منظمات الأعمال بمصر :

تتسم عناصر البيئة المصرية ببعض السلبيات ، تلك العوامل الخارجية بشقيها العوامل العامة والخاصة، فالعوامل الاقتصادية سواء منها ما يتعلق بالقيود والقدرات التمويلية أو سوق العمل المتاح أمام المنظمات ، أو ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم كذلك ما يتعلق

بالسياسات الاقتصادية الحكومية من ضغوط ، هذا إلي جانب إنخفاض كفاءة المتاح من البنية الأساسية ، والخدمات التي تتطلبها المنظمات لتيسير أنشطتها وعملياتها هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد أن العوامل السياسية ليست بأحسن حالاً إذ نجد تعدد التشريعات والقوانين وازدواجها أحياناً وتضاربها أحياناً أخرى وذلك لعدم الاهتمام بإجراء الدراسات اللازمة بالصورة التحليلية قبل رصدار القوانين والتشريعات ، هذا إلى جانب العوامل التكنولوجية التي تعاني من سوء النقل والاستخدام والمفاضلة بينها وبين العمالة الفنية وغير الفنية . كذلك الحال فيما يتعلق بعوامل البيئة الثقافية والاجتماعية تلك التي تتميز بتدني القيم والسلوكيات والبعد عن تحمل المسئولية ، وارتفاع الاتجاه نحو الاستهلاك في المواسم والأعياد وغيرها من الظواهر الاجتماعيه الواحب مراعاتها وتحليلها عند إعداد الاستراتيجية السليمة .

وفيما يلي نبذة عن أهم عوامل البيئة الخارجية بمصر :

(1) البيئة الاقتصادية :

(أ) ــ القيود التمويلية والمالية :

ــ سلبيات البنوك الأجنبية والمشتركة في مصر :

لقد كان الهدف من هذه البنوك توفير وجذب المدخرات الأجنبية لمصر واستثمارها بالداخل إلا أنها قامت بالعكس ، حيث جذبت الودائع المحلية وتحويلات المصريين العاملين بالخارج (95%) ثم توظيفها بالخارج ويمثل القدر اليسير الذي تم توظيفه في مصر في الإئتمان التجاري .

ــ سلبيات شركات توظيف الأموال .

ــ سلبيات إنخفاض الوعي المصرفي .

(ب) العمل :

ــ استقطاب المنظمات الأجنبية والمشتركة العاملة في مصر منذ السبعينيات للكثير من القيادات الماهرة والعمالة الفنية المدربة .

ــ تتعرض منظمات القطاع العام والحكومي لمشكلات تسرب تلك الكفاءات وبالتالي إنخفاض جودة الأداء وزيادة التكاليف وانخفاض الكفاءة الإنتاجية .

ـ نقص وندرة العمالة الفنية في بعض المجالات ، وزيادة العمالة في بعض المجالات الأخرى .

ـ زيادة نسبة البطالة حتى وصل معدلها إلى 20% من العمالة المتاحة تقريباً في عام 1990 .

(ج) ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم :

ـ ارتفاع تكلفة الاستثمار الناتجة عن تدبير الأموال من خلال القروض أو تسهيلات الموردين .

ـ تغير وعدم ثبات مستويات أسعار العمالة والمواد والآلات والطاقة .

(د) السياسات الحكومية :

ـ الضوابط التي تضعها وزارة الاقتصاد والبنك المركزي لحدود ومجالات منح الإئتمان .

ـ التغير المستمر للقرارات الجمركية والضريبية والإعفاءات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة .

ـ عدم استقرار سياسات التصدير والاستيراد .

ـ عدم استقرار السياسات المالية الخاصة بتمويل الواردات وتدبير العملة الأجنبية .

(هـ) البنية الأساسية :

ـ تواضع طاقة الموانى البحرية وانخفاض كفاءة الأرصفة والسعة التخزينية .

ـ القصور النسبي في طاقة الطرق البرية وانخفاض كفاءة الشبكة الحالية .

ـ قصور نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد .

ـ التكدس السكاني وزيادة الحمل على المرافق العامة في بعض المناطق .

(2) البيئة السياسية والتشريعية :

ـ تعدد التشريعات المنظمة مثل الجمارك والضرائب والنقد . وما يقترن من تضاربها وازدواجها في بعض الحالات .

ـ قصور الدراسات المسبقة للمشكلة التي تتطلب إصدار تشريع ما .

ـ القصور في تطبيق بعض القوانين لتعدد الأجهزة الحكومية القائمة بتنفيذ القانون الواحد أو القصور في التنسيق فيما بينها .

(3) البيئة التكنولوجية :

ـ الاعتماد على نقل التكنولوجيا ، وهي استراتيجية خاطئة يجب أن تسبقها دراسات متعمقة

لبحث ملاءمتها للبيئة المصرية .

ــ مدى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وحجمه بنمط التكنولوجيا المستخدم ، في منع زيادة درجة التكنولوجيا تزيد المستويات التنظيمية ، وزيادة التكنولوجيا بالبيئة تتطلب تنظيماً أكثر مرونة.

(4) البيئة الثقافية :

ــ تدني القيم والسلوكيات وسيطرة المصلحة الشخصية .

ــ البعد عن تحمل المسئولية مما يجعل معه بطء الإجراءات وكثرة العمليات .

ــ ارتفاع الاستهلاك في المواسم الدينية دون داع مما يترتب عليه عبء على ميزانيات المنظمة أو الدولة .

ــ انتشار النفاق والرياء والمجاملة في تعاملات المنظمات وتولي القيادات الجديدة .

ــ الإعلانات الخادعة والرديئة والمتدنية سلوكياً ونفسياً .

● الفصل السادس ●

تحليل البيئة الداخلية

Internal Environmental Analysis

تحديد نواحي القوة والضعف

Strengths & Weaknesses

بقراءتك لهذا الفصل ستتعرف على :

- أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية .
- العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها .
- تحليل SWOT .
- الاعتبارات الواجب مراعتها لعملية التقويم الداخلي .

• مقدمة •

ليس بوسع أي منظمة أن تضع استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوي والعوامل الداخلية والخارجية معاً .

وبناء على ذلك نناقش من خلال هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التي تتمتع بها ، كذلك الكشف عن نقاط الضعف التي تتمنى زوالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وإمكانتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية .

وسيتم تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

ــ أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية .

ــ العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها .

ــ تحليل SWOT

ــ الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي .

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية :

تهتم المنظمات بتحليل وتقيم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد ــ مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية ــ على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي:

1 ــ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .

2 ــ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة .

3 ــ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً ،

وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .

4 ــ بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة .

5 ــ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) ، فإنه لافائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها .

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها :

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي ، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات **مادية** كالأموال ، والآلات والمباني ، والمواد ، .... وغيرها ، أو كانت **بشرية** «إدارية وتنظيمية وتنفيذية» وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته .. إلخ ، هذا إلى جانب **العوامل المعنوية** التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منظمتهم ، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق ، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها . إلخ .

ولتبسيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلي دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة ، ونعني بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف .

ويوضح الجدول رقم (6-1) أهم عناصر التحليل الداخلي للمنظمة .

جدول رقم (6-1)

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيـــــــرات
(1) التسويق	ـ نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية . ـ مزيج المنتجات ـ بحوث التسويق ـ وضع المنتجات في دورة حياة المنتج ـ مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات / الأرباح / التدفق النقدي ـ شبكة التوزيع «قنوات ومنافذ التوزيع» . ـ الترويج « إعلان ـ البيع الشخصي ـ العلاقات العامة» .
(2) الإنتاج	ـ حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة ـ الآلات «التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج» ـ نظم الرقابة على الإنتاج ـ تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها ـ المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها .
(3) التمويل	ـ هيكل الأصول الحالي ـ التدفق النقدي والسيولة ـ هيكل رأس المال وحقوق و الملكية ـ الربحية «العائد على الاستثمار ، على المبيعات ... » ـ الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية . ـ هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.
(4) الأفراد	ـ تخطيط القوى العاملة «الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع ..» ـ نقابات العمال والاتحادات ... ـ مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت . ـ الظروف المادية والمعنوية للعمل .
(5) الهيكل التنظيمي	ـ مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته المتشابكة ـ مستويات التنظيم ومكانة كل منها . ـ قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا .

وفيما يلي نعرض كل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين في ذلك منهج التحليل الوظيفي ، ثم نتبع ذلك بكيفية إجراء عمليات المقارنة وكيفية استغلال نتائج هذا التحليل إضافة إلى مثال لكيفية تحليل عوامل القوة والضعف في شركة سوني ، وذلك على النحو التالي :

(أ) التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

(1) التسويق :

يعرف التسويق بأنه «النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل» ، فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي ــ بمراعاة ظروف المجتمع ، وقيمه وتقاليده ــ **وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكي :**

- تقدم المنتجات (سلع ، وخدمات ، وأفكار ، ...) التي يرغبها العملاء .
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة .
- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلي العملاء الحاليين والمرتقبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء .

ويوضح الجدول رقم (6-2) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

جدول رقم (6-2)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقي

- من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ماهي الخطوات الواجب اتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً في السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشتري العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي...) الحالي فعال أم لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ماهي علاقة السعر بالحجم والنوعية؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض؟ وهل العملاء مستمتعون بخدمات المنتج أم لا؟

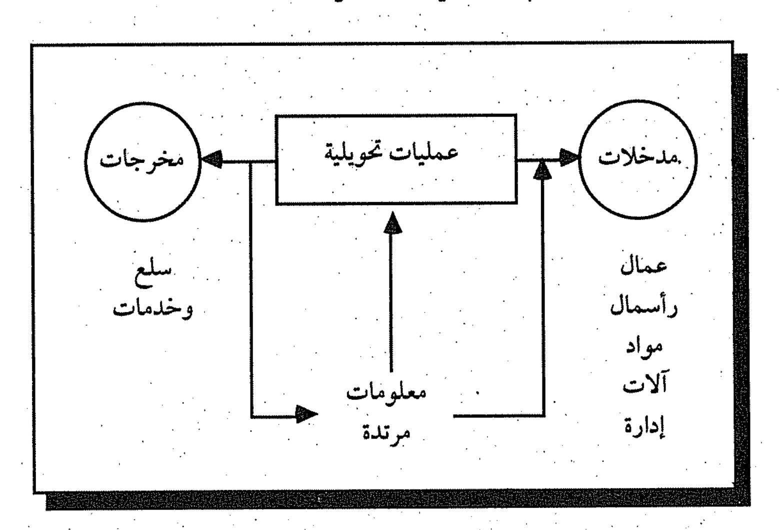
(2) الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام .

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1/6)

شكل رقم (1/6)

عناصر النظام الإنتاجي ودوره في خلق المنفعة الشكلية



يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة ويوضح الجدول رقم (6-3) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج .

جدول رقم (3-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

- ماهي علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟
- هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا؟
- ما هي التكاليف (العمل ـ المواد ـ المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها؟
- مامدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وما هي علاقته بخطة الإنتاج؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسئولين في الوقت المناسب؟
- هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة؟
- هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا؟ ولماذا؟
- ماهي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية .. الخ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والتأهيل المناسبين؟ وما هي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

(3) التمويل :

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ،

والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة .

ولهذا فمن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة الأجل وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال .

كما يجب دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتي عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه ، ويوضح الجدول رقم (6-4) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل في المنظمة .

جدول رقم (6-4)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي

- ماهي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير ؟
- هل التحليل المالي يظهر أية إنحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟
- هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام ؟ ماهي؟
- هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفي أي المجالات؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة؟
- هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المنظمة؟
- هل التقارير المالية مناسبة؟ وفي وقتها المناسب؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- كيف يتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها في الصناعة؟ أم بالنسبة للأداء السابق؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق؟
- هل يتطلب الأمر مزيدا من الاهتمام للرقابة على المخزون؟

ـ هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم؟
ـ ما هي سبل التقييم غير المعقولة «غير الرشيدة» أو غير العادلة؟
ـ هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة؟
ـ هل طرق تقييم المخزون تعطي نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون؟

(4) الأفراد :

تعرف إدارة الأفراد بأنها «ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة» .

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم .. مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (6-5) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحي القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد .

جدول رقم (6-5)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

ـ هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الأفراد؟
ـ هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة؟
ـ هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح؟
ـ هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين ـ الاختيار ـ الترقية) على الوجه المطلوب أم لا؟

ـ هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية؟ أم يوجد بينها تعارض؟ وفي أي النواحي؟

ـ مامدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وما هي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟

ـ هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا؟

ـ هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب ؟

ـ هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟

ـ هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام ؟ وما هي المجالات التي يتم استخدامه فيها؟

ـ هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟

ـ ما هي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) الهيكل التنظيمي والإدارة:

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده ، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسئولية التي تقع علي كل مستوى تنظيمي ، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه .

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات ، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه . هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض ، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى، بما يؤدي إلي التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

ويوضح الجدول رقم (6-6) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمي والإدارة بالمنظمة .

جدول رقم (6-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

- هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم بديل؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- هل يظل المديرون في وظائفهم لمدد طويلة؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها؟
- هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟
- هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز؟
- كيف يرى المنافسون وباقي الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة؟
- ماهي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها؟
- إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- إلى أي مدى يتم استعانه الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى؟

(ب) تقيم النواحي الداخلية :

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات ، فالتحليل ليس هدفاً في حد ذاته ، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

(1) تحليل النسب :

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً

معنية تأخذ شكل نسبة مئوية «%» أو نسبة متغيرة إلي بعضها «... :...» أو عدد مرات معين «... مرة» ... إلخ ، وعلى سبيل المثال :

- **في مجال التسويق** : حصة السوق ، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات ، مبيعات كل منطقة، وكل فرع وكل مندوب .. إلخ .
- **في مجال التمويل** : السيولة ، الربحية ، المديونية ، النشاط .
- **في مجال الإنتاج والتخزين** : الطاقة المستغلة ، التعادل ، التحميل على الآلات ، الفاقد والعادم ، معدل الدوران للمخزون ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، والرقابة على الجودة ، الكفاءة الإنتاجية ، .. إلخ .
- **في مجال الأفراد** : معدلات الدوران ، معدل الغياب ، ترك العمل .. الخ .

(2) الأداء التاريخي :

يمكن للمنظمة أن تجري عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي ، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد على سبيل المثال : الكفاءة الإنتاجية ، وقد تكون هذه الكفاءة كلية ، وذلك عندما يتم عمل نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية ($\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل ـ رأس المال ـ الطاقة ـ المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$ وهكذا .

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية «كلية أو جزئية» لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها ، ومن المحبذ أن يتم ذلك لكل عنصر جزئي على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً .

(3) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط :

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له ، وتستخدم المنظمات في ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت ، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقيم الأداء .

(4) الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثيلة :

قد يحلو للمنظمة إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة، وإن كان من الصعب وجود منظمتين تمران بنفس الظروف وهنا وقد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها. حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف ، والجدول رقم (6-7) يبين تحليل وتقييم المجالات الوظيفية مقارنة مع أكبر المنافسين

جدول رقم (6-7)

تقييم المجالات الداخلية بالمقارنة مع أكبر المنافسين

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	3+	2+	1+	صفر	1-	2-	3-
• **مجالات التسويق**							
ـ منتجات الشركة ، ومدى إتساع خط الإنتاج							
ـ تمركز المبيعات في عدد محدود من المنتجات أو عدد محدود من العملاء .							
ـ القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق							
ـ حصة السوق والأسواق الفرعية .							
ـ دورة حياة المنتجات الرئيسية .							
ـ توازن الأرباح / المبيعات للمنتج .							
ـ منافذ التوزيع " العدد ، التغطية ، الرقابة .							
ـ المعرفة بحاجات المستهلك .							
ـ الانطباع عن السلعة/ الخدمة / السمعة / الجودة							
ـ الترويج الفعال للمبيعات							

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لايوجد اختلاف	درجات الضعف		
	3+	2+	1+	صفر	1-	2-	3-
ـ استراتيجية التسعير							
ـ إجراءات الحصول على معلومات مرتدة عن السوق وتنمية منتجات جديدة أو خدمات أو أسواق							
ـ خدمة ما بعد البيع والمتابعة .							
ـ الولاء للعلاقة والاسم التجاري							
ـ إنتاجية رجال البيع .							
ـ موقع وعدد مراكز البيع .							
ـ بحوث السوق .							
● مجال الإنتاج والعمليات							
ـ تكلفة وتوافر المواد الأولية .							
ـ العلاقات مع الموردين .							
ـ موقع الوحدات الإنتاجية وعددها .							
ـ الترتيب والتخطيط الداخلي للمصنع .							
ـ معدلات استغلال الطاقة .							
ـ اقتصاديات الحجم							
ـ أحجام المصانع وعمرها							
ـ اقتصاديات النطاق							
ـ الكفاءة الفنية للتسهيلات ومعدلات استغلالها .							
ـ القيمة المضافة والربح .							
ـ كفاءة وتكلفة عائد الآلات							
ـ إجراءات الرقابة الفعالة على عمليات التشغيل ، الجدولة ، التصميم ، الشراء، رقابة الجودة ، والكفاءة .							
ـ التكاليف وجوانب التمييز الفني بالمقارنة مع الصناعة والمنافسين .							

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لايوجد اختلاف	درجات الضعف		
	3+	2+	1+	صفر	1-	2-	3-
ـ البحوث والتطوير / التكنولوجي / الابتكار ـ تقديم منتجات جديدية ـ الإنتاجية ـ الآلية .							
• **مجالات التمويل** ـ القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل ـ القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل . ـ الموارد على مستوى المنظمة ككل . ـ العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم . ـ الاستراتيجيات التمويلية البديلة . ـ تكلفة الدخول ومعوقات الدخول . ـ نسبة السعر / المكاسب . ـ رأس المال العامل ـ الرقابة الفعالة على التكلفة ، والقدرة على تخفيض التكلفة، ـ الحجم التمويلي . ـ نظام المحاسبة الكفء والفعال على التكلفة ، الموازنة ، وتخطيط الربح .							
• **مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية:** ـ مهارة الموظفين والروح المعنوية لديهم. ـ الخبرة ـ المهارة الخاصة . ـ معدل دوران العاملين .							

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لايوجد اختلاف	درجات الضعف		
	3+	2+	1+	صفر	1-	2-	3-
ـ الاستخدام الفعال للحوافز لتحقيق دافعية الأداء . ـ السياسات الكفء ، والفعالة بشأن الأفراد . ـ القدرة على إدارة برامج تدريب فعالة.							
● **مجالات الإدارة والهيكل التنظيمي :** ـ الهيكل التنظيمي . ـ الانطباع العام عن الشركة ومكانتها ـ سجل الشركة بشأن إنجاز الأهداف . ـ نظام الاتصال . ـ نظام الرقابة على مستوى المنظمة ككل. ـ المناخ التنظيمي والثقافة . ـ استخدام إجراءات وأساليب منظمة في صنع القرار . ـ مهارات الإدارة العليا وإمكانياتها واهتماماتها . ـ نظام التخطيط الاستراتيجي . ـ المشاركة الداخلية للموارد بين وحدات الأنشطة . ـ موقع المراكز الرئيسة للشركة . ـ تفويض السلطة . ـ مقدرة التفاوض مع أطراف البيئة الخارجية .							

(5) الأداء في الصناعة

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات ، والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة التداول ــ كنسبة من نسب السيولة ــ يجب أن تكون 1:2 ، أي أن الأصول المتداولة يجب أن تغطي الخصوم المتداولة مرتين ، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع «وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة» يجب أن تكون 1:1 ، هذا وبتعدد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالي ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار.. وغيرها من أنشطة البنوك ، والمنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالي والأفواج السياحية والخدمات المقدمة.. وغيرها ، ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية «بيع وشراء» ، كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والاستراتيجية ..... وهكذا ، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة .

(6) التقديرات الحكمية :

في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية ــ إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى في المقارنة أو للجهل بها ــ أو لعدم إمكانية القياس الكمي أو لغيرها من الأساليب ــ في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها .

(ج) كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال نواحي القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية .. ومن ذلك على سبيل المثال :

(1) القيادة في تخفيض التكاليف :

فالمنظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مستوى يمكنها من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح .

(2) التميز في المنتجات :

وهذا التميز يمكن المنظمة من البيع بسعر أعلى ، مع زيادة عدد الوحدات المباعة ، هذا إلى جانب كسب ولاء المستهلكين ، ويمكن الوصول إلى هذا التمييز من خلال تخفيض مخاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار ، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة .. ألخ .

(3) التركيز على قطاع أو قطاعات معنية من السوق :

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع .. فمثلاً كسب قطاع من خلال التمييز وقطاع من خلال خفض التكاليف وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان .. وهكذا كل قطاع حسب متطلباته .

• مثال سوني :

يتضح من العرض السابق أن هناك عدداً من العوامل والمتغيرات لاحصر لها في المنظمة ، ويتمثل الدور الرئيسي للتحليل البيئي في التعرف على نقاط الضعف بما يسهم في تقويمها ومعالجتها ، فنقاط القوة الداخلية تمثل القدرات الكامنة التي يمكن استخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة أمام المنظمة في بيئتها ، أما نقاط الضعف فهي تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص .

ويتطلب تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية :

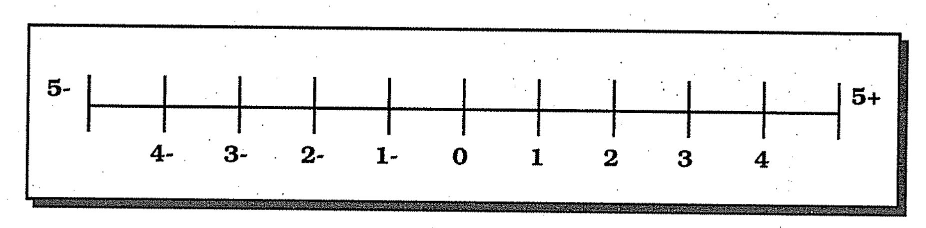
(1) فحص العوامل الداخلية.

(2) تحديد أهمية تلك العوامل للمنظمة.

(3) تحديد الأوزان الترجيحية لكل عامل بالنسبة للمنظمة .

وتحتاج المنظمة بعد ذلك إلى ترتيب أهمية العوامل بالنسبة للمنظمة بما يدعم قدرتها على التنافس ، ويمكن للمنظمة أن تقوم في هذا الصدد بوضع مقياس متدرج من صفر إلى 10 درجات، يشير الصفر إلى عدم الأهمية ، في حين يدل الرقم 10 على درجة أهمية كبيرة جداً ، بما يفيد في

ترتيب العـوامل وفي خطوة تالية يمكن تقييم الأهمية الخاصة بكل عـامل في المنظمة من خـلال مقياس متـدرج ، فمثلاً (-5) تدل على نقطة ضـعف كبيـر جداً ، (صـفر) يدل على عـدم وجود اختلاف جوهري ، (+5) يمثل نقطة كبيرة جداً وهكذا .



إن تقييم العـوامل الداخلية للمنظمة وتحديد قدرتهـا على التنافس يمكن تحديده عن طريق زيادة ودعم أهمية قيم لتحديد الوزن الترجيحي ، حيث أن وزن (+5) يشير إلى نقطة قوة كبيرة جداً تمثل قوة دافـعة لـلمركـز التنافسي للمنظمـة في السـوق . أما (-5) فتـدل على أن هذا العامل غـاية في الضعف ولا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في شيء .

ويوضح الجدول رقم (6-8) عينـة من تحليل نقاط القـوة والضعف الداخليـة في شركـة سوني SONY ، ويتبين من الجدول أن أفضل عامل يمثل عنصر قوة لشركة سـوني هو سمعة الشركة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها في مجال التكنولوجيـا الدقيقة ، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى ، وكفاءة أداء المتخصصين .

أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة سوني فتتمـثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الألكترونـية للمسـتهلك في حين أنهـا تمثل مجـال نمو بطيء مع تأثرها بحرب الأسـعار والمنافـسة العنيـفة من المنتـجات الجـديدة ، مما دعى الشركـة إلى السعي لخـفض مبيعات سـوني من الآلات الألكترونـية الاستـهلاكـية من 80% إلى 50% ، إضافـة إلى نقطة ضعـف أخرى بارزة تتمـثل في التحكم الشديد في الشـركة من قبل مؤسسيـها ، وقلة خبرة مديري سوني عن الـشركات الأخرى المنافسة .

جدول رقم (6-8)

تحليل نقاط القوة والضعف في شركة سوني

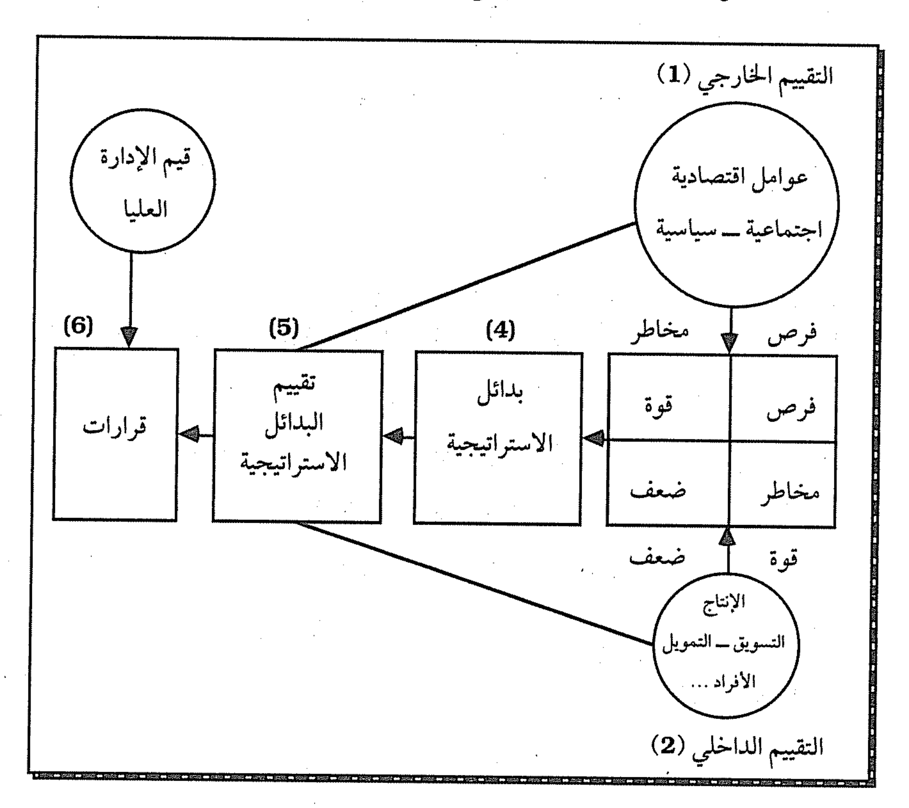
العوامـــــل	الأهمية (0 إلى 10)	الوضع النسبي -5 0 +5	= الوزن الترجيحي
• التسويق :			
ـ الحصة التسويقية في السوق المحلي .	5	-3	-15
ـ سمعة الشركة فيما يخص الجودة	9	5	45
ـ التركيز على الآلات الألكترونية للمستهلك .	9	-5	-45
• التمويل :			
ـ الخسائر المالية .	5	-4	-20
ـ هامش الربح المنخفض للمنتجات الجديدة	8	-3	-24
• الإنتاج والعمليات			
ـ زيادة المخزون	6	-4	-24
ـ الإمكانات والتسهيلات الفنية .	9	4	36
• الموارد البشرية :			
ـ ولاء وانتماء العاملين	8	3	24
ـ كفاءة أداء المتخصصين .	9	4	36
• البحوث والتطوير :			
ـ تدهور تكنولوجيا الميكروسكوب	9	5	45
ـ ارتفاع بنود ميزانية البحث والتطوير	8	4	32
• الإدارة :			
ـ سيطرة المؤسسين على الإدارة	8	-4	-32
ـ التنمية الإدارية لجميع العاملين بالإدارة .	8	-4	-32

تحليل SWOT

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو الإنتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، ويوضح الشكل رقم (2/6) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات .

شكل رقم (2/6)

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات



وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية ــ كما سبق ــ في بيانها لنقاط القوة والضعف ، والتي تمتزج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ، ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل المربع الثالث في الشكل السابق علي المبين في الشكل رقم (3/6) .

شكل رقم (3/6)

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

		درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة	
		تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	لاتخضع لرقابة وتحكم المنظمة
درجة المرغوبية	مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط القوة **Strenghts**	مجالات فرص **Opportunities**
	غير مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط الضعف **Weaknesses**	مجالات مخاطر **Threats**

ويتضح من الشكل رقم (3/6) أن تحليل نقاط القوة **Strenghts** ، ونقاط الضعف **Weaknesses** ، كذلك مجالات الفرص **Opportunities** ، ومجالات المخاطر **Threats** والتي يشير إليها البعض بتحليل **swot** يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلي جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة ، ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة سيطرة المنظمة .

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة . بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب إدارة المنظمة ، ويوضح الجدول (6-9) تحليل **SWOT** في شركة **Gerber** وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال .

جدول رقم (6-9)

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيـــــان
نقاط القوة	ـ سمعة وشهرة طيبة ـ تنويع في المنتجات ـ اسم تجاري واسع الانتشار ـ الاستحواذ على نسبة 60% إلى 70% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال ـ إدارة متميزة للبحوث والتطوير
نقاط الضعف	ـ صعوبة التطرق لسوق البالغين ـ جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير . ـ التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى
مجالات الفرص	ـ زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة ـ زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال . ـ نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال ـ التوسع الناجح في الأسواق الخارجية
مجالات المخاطر	ـ انفخاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية ـ الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين ـ المنافسة السعرية الشديدة

• الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي :

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلي من أهمها :

1) أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى ، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن .

2) أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة ، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء في بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق ، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة .

فرص كسب عملاء جدد	قــوة جهاز كفء لبحوث التسويق

3) أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القـوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقـات البيئية قدر المستطاع ، فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء في بحوث التسويق ، وأن هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة ، فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين ، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها .

	قــوة جهاز كفء في التسويق
مخاطر اتجاهات سلبية	

4) أن المنظمة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها ، فإذا ما تمتعت بجهاز قوى في بحوث التسويق ، بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع ، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات .

	قوة جهاز كفء في التسويق
	ضعف انخفاض كفاءة قوة العمل البيعية

ويدلنا العرض السابق أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة، ومما يوضح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصورنا للمثال المبسط السابق عرضه والذي يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفء في بحوث التسويق ، والذي يساعدها في تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحي الضعف على النحو الموضح بالشكل التالي :

فرص (O) عملاء جدد	قوة (S) جهاز كفء في بحوث التسويق
مخاطر (T) التغلب على المركز المهتز في السوق وذلك من خلال تقوية المركز التنافسي للمنظمة	ضعف (W) التغلب على انخفاض المبيعات وذلك بزيادة رقم المبيعات

● الفصل السابع ●

البدائل الإستراتيجية
Strategic Alternatives

بقراءتك لهذا الفصل ستتعرف على :

- العـوامل التي تؤخـذ في الإعتبـار عند المفـاضلة بين بدائل الإستراتيجيات .
- تقسيمات البدائل الإستراتيجية .
- نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية .

• مقدمة •

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها .

ولهذا يتناول هذا القسم بدائل الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تختار فيما بينها بناء على نتائج الدراسات السابق تحليلها ، مع العرض أولاً للعوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وأخيراً نعرض لبعض النماذج التي يمكن استخدامها لاختيار الإستراتيجية المناسبة .

وبناء على ما سبق يتعرض هذا الفصل للموضوعات التالية :

ــ العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات .

ــ تقسيمات البدائل الإستراتيجية .

ــ نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

ـ العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات:

تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

1 ــ الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها .

2 ــ القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية .

3 ــ القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة .

4 ــ قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة .

وفيما يلي نبذة عن كل عامل من هذه العوامل :

1 ـ الأهداف :

وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة في

الخطوات الأولى لصايغة الإستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض .

2 ـ القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية :

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها ، يجب إنتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل من آثارها .

3 ـ القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة :

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها .

ويجب ألا ننسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم عند بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة .

4 ــ قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة :

يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية ــ بجانب ما سبق أيضاً ـ على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على إتجاهاتهم ،وميولهم .

ويبين الجدول رقم (7-1) العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتي سنتناولها في الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ ــ إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم .

ب ــ إستراتيجية التوسع .

جـ ــ إستراتيجية الإنكماش .

جدول رقم (7-1)

العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

الإستراتيجية	بدائل الإستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
(1) الإبقاء على الوضع الحالي	الإبقاء على الوضع الحالي	النمو المحدود	ـ خصائص السوق الحالي ـ الموارد التنظيمية
(2) إستراتيجية التوسع	أ ـ التركيز	ـ الأرباح ـ كسب قطاع معين	ـ المنافسة في الأسواق ـ معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا
	ب ـ التنويع ـ التنويع المرتبط	ـ النمو ـ الأرباح ـ التنويع	ـ مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا ـ مدى قدرة ومهارة الإدارة على التحول لهذا التنويع
	ـ التنويع غير المرتبط	ـ النمو ـ التنويع	ـ القدرة على التحكم في العمليات ـ التنسيق فيما بين المخرجات ـ القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية
	ـ التنويع الرأسي ـ التنويع الأفقي	ـ النمو ـ الرقابة والتحكم	ـ مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والإندماج مع شركات أخرى
	ج ـ المشاركة	النمو والتكامل	ـ القدرة على مشاركة شركات أخرى
(2) إستراتيجية الإنكماش	أ ـ تخفيض حجم العمليات ـ الإستسلام لشركات أخرى ج ـ التحول إلى نشاط آخر د ـ التصفية وبيع الأصول	ـ تخفيض التعهدات نحو السوق الحالي ـ الاستثمار في السوق ـ النمو المحدود ـ الخروج المباشر من السوق	ـ خصائص السوق والعملاء ـ انخفاض الموارد ـ اهتزاز الموقف السوقي ـ ظهور تكنولوجيا حديثة لاتستطيع المنظمة مسايرتها ـ عدم القدرة على الاستمرار في المعاملات مع كافة أطراف السوق

تقسيمات البدائل الإستراتيجية:

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي :

1ـ إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo.

2 ـ إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ ـ إستراتيجية التركيز Concentration Strategy.

ب ـ إستراتيجيات التنويع: Diversification Strategies.

- التنويع المرتبط وغير المرتبط Concentric & Conglomerata Diversification .
- التنويع الرأسي والأفقي Vertical & Horizontal Diversification .
- التنويع الداخلي والخارجي Internal & External Diversification .

ج ـ استراتيجية المشاركة Joint Ventures.

(3) استراتيجية الإنكماش Retrenchmant Strategy ، والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ ـ تخفيض حجم العمليات Cutback.

ب ـ الاستسلام لشركة أخرى Captive Company.

جـ ـ التحول الكلي لنشاط آخر Transformation.

د ـ التصفية وبيع الأصول Liquidation Strategy.

وفيما يلي نبذة عن كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات .

(1) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات ، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسوقية ـ تبقى نسبياً ـ بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق .

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

أ ــ رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت .

ب ــ قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات .

جـ ــ تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .

د ــ تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح .

هـ ــ قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها .

و ــ عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال .

ز ــ القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

ــ **السكان** : وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء أو بالتناقص وتوقع تناقص عدد مستهلكي منتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة .

ــ **الموارد الطبيعية** : وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها .

ــ **التكنولوجيا** : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع في بعض المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها .

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

أ ــ التغير في الظروف والعوامل الطبيعية : فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات

المستهلكين ـ أمر وارد ـ بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، فهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها .

ب ـ **تسرب الكفاءات والمهارات البشرية،** فثبات الأحوال على ما هي عليه ، وعدم التقدم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي .

(2) إستراتيجيات النمو والتوسع :

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

ـ قدر أكبر من الأرباح .

ـ مكانة أقوى للمنظمة .

ـ مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة .

ـ التمتع باقتصاديات الحجم الكبير .

ـ إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل .

ـ الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء .

ـ الاستفادة من الاختلافات الجغرافية .

ـ الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات ، وذلك على النحو التالي :

1/2 إستراتيجية التركيز :

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين .. وهكذا .

ويوضح الجدول رقم (7-2) أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز .

جدول رقم (2-7)

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

- **التركيز على العملاء :**

ـ الاعتماد على العملاء الحاليين :

ـ زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء .

ـ تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها .

ـ اتساع خط المنتجات (الأحجام/ البدائل/ الأنواع)

- **جذب عملاء المنافسين :**

ـ زيادة الجهود الترويجية .

ـ الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار .

- **جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :**

ـ الإعلان عن استخدامات جديدة .

ـ تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة .

ـ زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)

ـ التركيز على المنتجات :

ـ تباين واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين .

ـ تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج .

ـ تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج .

ـ التركيز على التكنولوجيا :

ـ تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.

ـ تحسين جودة المنتجات .

ـ تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج .

وتتيح الإستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا ، أهمها :

أ ــ الاستفادة بمزايا التخصص ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الإنتاج ، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والإستجابة لها ، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء .. وغيرها .

ب ــ القدرة على التجديد والتطوير ، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها .

ج ــ إكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات .

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز ، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها ، لسبب أو لآخر ، **ومن بين تلك الأسباب :**

أ ــ عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعة أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة .

ب ــ ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل .

جـ ــ التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز ، إذ لا بديل أمامها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة .

د ــ الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة .

هـ ــ توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفض من احتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر .

و ــ عدم التعرض للتوقف بسبب إنخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز ــ الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية .

2/2ـ استراتيجية التنويع :

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة وإتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة إنتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط ، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المرتبط .

كما أن الشركة قد تختار التنويع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة ، وقد يحدث إندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهي حينئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي .

هذا ، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنويع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إستراتيجية التنويع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ تنويع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة . وفيما يلي نبذة عن إستراتيجيات التنويع السابقة :

1/2/2 ــ التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

ــ التنويع المرتبط :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي ، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة .

ــ التنويع غير المرتبط :

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط

الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي ، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى ، هذا ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة .

2/2/2 ـ التنويع الداخلي والتنويع الخارجي :

ـ التنويع الداخلي :

وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

أ ـ دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية .

ب ـ جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل .

جـ ـ تسويق منتجات جيدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معاً .

د ـ تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر .

ـ التنويع الخارجي : وقد يأخذ أحد شكلين :

أ ـ الاندماج : يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنويع الخارجي ، ويتمثل في إنضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة ، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما ، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .

ب ـ شراء شركة أخرى : يتمثل الشكل التالي من أشكال التنويع الخارجي في شراء شركة

أخرى ، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراه كيانها بحيث تذوب تماماً في الشركة المشترية.

دواعي التنويع الخارجي :

تلجأ الشركات إلى الاندماج ،أو إلى شراء شركات أخرى لعدة أسباب من بينها :

(أ) زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنويع الداخلي .

(ب) الإطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون .

(ج) تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدتها واعتماداتها .

(د) العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها .

(هـ) العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة .

(و) تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج .

(ز) تقليل وتحجيم المنافسة بشراء الشركة ــ المنافسة ــ ذاتها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تُباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها ، **ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلي :**

(أ) زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع .

(ب) زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد .

(ج) استمرار نشاط الشركة .

(د) الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية .

(هـ) التغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركة مثل الإدارة العليا وإنخفاض الموارد ، ومشاكل التمويل ، ومشاكل الضرائب ، وغيرها من المشاكل التي تعترض سبيل الشركة .

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي :

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي سواء في حالة الإندماج ، أو شراء شركة أخرى **ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي :**

(أ) تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسئولة ، خاصة توقعات الربحية .

(ب) تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين .

(ج) تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين .

(د) اشتراك كبار المسئولين في كل من الشركتين في تحمل المسئولية بناء على برنامج إندماج متكامل يقوم على المودة والصدق .

(هـ) خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هاديء ومتعاون منذ بداية عمليات الإنتاج .

(و) الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين .

وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سوياً، أو الشركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدي لفشل الإندماج أو الشراء ، **من بينها** :

أ ــ المغالاة في الدفع للشركة المشتراة .

ب ــ افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة .

جـ ــ إتمام إجراءات الإندماج بسرعة ودون دراسة كافيه لنتائجه .

د ــ التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية .

هـ ــ اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراه والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية .

و ــ تحمل مشاكل وأعباء الشركة المشتراه والتي قد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد .

3/2/2 التنويع الأفقي والرأسي :

ــ التنويع الأفقي :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي :

- **تنويع أفقي مرتبط :**

1 ــ يتم داخلياً : وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية .

2 ـ وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة .

● **تنويع أفقي غير مرتبط :**

1 ـ **يتم داخلياً** : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية ، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة .

2 ـ **يتم خارجياً** : عند الاتجاه للإندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف ، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام السوق .

ـ التنويع الرأسي :

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام ، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك ، ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الأمامي ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الرأسي على النحو التالي :

● **التنويع الرأس الخلفي :**

1 ـ قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .

2 ـ قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي .

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

● **التنويع الرأسي الأمامي :**

1 ـ **قد يكون مرتبط** : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية .

2 ـ **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي .

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية .

3/2 المشاركــة :

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة ، ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي :

أ ــ الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير .

ب ــ توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة .

جـ ـ الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين .

د ــ التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها، وتحاشي نقاط الضعف، كالإستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل .. إلخ .

هـ ــ دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير .

و ـ قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الإندماج الفعلي :

ز ــ قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة ، إذ أن الدخول إلي بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة .

ورغم ماتحققه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما .

(3) إستراتيجية الإنكماش :

تعد إستراتيجيات الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة ، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، **ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :**

ـــ استراتيجية تخفيض حجم العمليات . ـــ إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر .

ـــ إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى . ـــ إستراتيجية التصفية وبيع الأصول .

وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذه الإستراتيجيات :

1/3 إستراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بألغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو احد من،معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل .

ومن المبررات الرئيسية لتبني إستراتيجية التخفيض ما يلي :

أ ـــ تدهور الظروف الاقتصادية السائدة ، بما يشير إلي وجود كساد بالسوق وإنخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية .. إلخ .

ب ـــ ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية .

جـ ـــ ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية ، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف الموثرة منه في خصائص المنتج النهائي .

د ـــ الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر .

هـ ـــ الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات .

(2/3) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

تمثل إستراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الإنكماش ويتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التبسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات .

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية :

أ ــ ضمان عمليات التمويل ، فالشركة المسيطرة ، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين و ... وغيرها .

ب ــ ضمان بيع المنتجات ، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة .

جـ ــ تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة

د ــ المساهـمة في التعـرف على السوق والبـقاء فيه لحين الاستـقرار والنمـو ، فيمكـن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحداثـتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقـوى عودها تدريجياً ،ومن ثم يمـكنها الاستقلال بعـملياتها ومنتجـاتها بنفس عملية التدريج الذي بدأت به .

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته ، **إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلي :**

أ ــ أن الشركة المستسـلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقـيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشـركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستنعكس عليها بصورة مباشرة .

ب ــ أن الشـركة المسـيطرة إن لم تكن واعيـة عند إختـيارها أوقـبولهـا للشركـة أو الشـركات المستسلمـة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسـبة كبيرة من الإمدادات والمنـتجات فإن الشركـة المسيطرة قد تتعـرض لتدهور أعمالـها واهتزاز مراكـزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة .

3/3 ــ إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي :

أ ــ إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة .

ب ــ وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة .

جـ ــ تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات .

د ــ تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة .

هـ ــ تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل .

4/3 ــ إستراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفي أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة .

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية :

أ ــ الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة .

ب ــ ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها .

جـ ــ انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة .

د ــ عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها .

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها . كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة .

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية :

يوضح الشكل رقم (1/7) نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لها ، ففي المربع (أ) تظهر لنا الشركة المثالية : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب

بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجية التركيز ، فالشركات في هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضاً إستراتيجية التنويع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كان تنويعاً للخلف أو للأمام ، ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبني إستراتيجية التنويع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة .

أما في المربع (ب) فنجد الشركة المهددة : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ، ولكن موقفها البيئي خارجياً ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية، مثل تلك الشركة قد تعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبياً، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها ، ويمكن للشركة أيضاً في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنويع المرتبط أو التنويع غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهددة أن تتبنى إستراتيجية «المشروعات المشتركة» المشاركة مع شركة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للشركة الأخرى ، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للشركة ذاتها ، وبمعنى آخر يمكن الاعتماد على إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة ، وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية .

شكل (1/7)

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

الوضع البيئي للمنظمة (ضعيف ← → قوى)

الوضع الداخلي للمنظمة (قوى ↑ ↓ ضعيف)

(ب) الشركة المهددة	(أ) الشركة المثالية
ـ الإبقاء على الوضع الحالي ـ التنويع المرتبط ـ التنويع غير المرتبط ـ التحول لنشاط آخر ـ المشاركة	ـ التركيز ـ التنويع الأفقي ـ التنويع الرأسي
(د) الشركة ذات المشاكل	**(ج) الشركة المحظوظة**
ـ تخفيض حجم العمليات ـ الاستسلام لشركة أخرى ـ التصفية	ـ تخفيض حجم العمليات ـ الاستسلام لشركة أخرى ـ الاندماج ـ التركيز ـ المشاركة ـ التصفية

وفي المربع (جـ) توجد الشركة المحظوظة : وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً ، القوي بيئياً ، مثل هذه الشركة يمكنها تبني إستراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية . كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية . هذا ، ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً إنتهاج إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي .

ويمكن للشركة التي تقع في المربع (جـ) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الإندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفي أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك أوأن مزاياه أفضل من الاستمرار في السوق .

وأخيراً ، وفي المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض ، أو إستراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى والتي تمثل المنقذ في هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها ، وتبيع أصولها ، وتصفي أعمالها .

• الفصل الثامن •

الاختيار الإستراتيجي
Strategic Choice

بقراءتك لهذا الفصل ستتعرف على :

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية **Boston Consulting** .
- مصفوفة جماعة شل **DPM Shell** .
- مصفوفة جينرال إليكتريك **General Electric Matrix** .
- المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

• مقدمة •

خلصنا في الفصل السابق إلى أن هناك عدداً من الإستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وقد تمثلت هذه البدائل في ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات ، فالمنظمة قد تسير على نفس النهج الحالي ، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الوضع الحالي وقد تتوافر للمنظمة وتساعدها بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً ، ولسوء بعض الظروف والعوامل ــ الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً ــ قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الإنكماش.

ويعد هذا الفصل استكمالاً للفصل السابق ، إذ سنتعرض فيه لبعض النماذج التي تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات ــ هذا إلى جانب تناول أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

ولتحقيق الهدف من هذا الفصل سيتم الربط بين ما تم عرضه في كل من الفصلين الخامس والسادس (تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية) ، وما تم عرضه كذلك في الفصل السابع (بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار) ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة .

وبناء على ما سبق سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

ــ نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group .

ــ مصوفة جماعة شل DPM Shell .

ــ مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric Matrix .

ــ المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

ـ نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group .

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة، والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات .

ويمكننا في هذا الصدد عرض النقاط التالية :

(1) متغيرات نموذج جماعة بوسطن

(2) العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج .

(3) الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن .

(4) معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن .

وفيما يلي نبذة عن كل نقطة من النقاط السابقة :

- متغيرات نموذج جماعة بوسطن :

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين :

- **المتغير الأول** : المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق ، ويبدو ذلك على المحور الأفقي.
- **المتغير الثاني** : معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الرأسي .

وهكذا يأخذ النموذج في اعتباره العوامل التي سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة . كما يتم الأخذ في الاعتبار نواحي قوة المنظمة وضعفها الداخلي بما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق ، ويوضح الحصة التسويقية التي تحصل عليها المنظمة ، ويوضح الشكل رقم (1/8) أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن :

شكل رقم (1/8)

أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

معدل النمو في نشاط الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة (مرتفع ← منخفض)

علامات الاستفهام **Question Marks** درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق منخفضة	النجــوم **Stars** درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق عالية
الكلاب **Dogs** حصة الشركة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضة	البقرة الحلوب **Cash Cows** حصة الشركة في السوق عالية/ درجة النمو في النشاط منخفضة

منخفض ← مرتفع

المركز التنافسي للمنظمة «الحصة التسويقية»

من الشكل رقم (1/8) يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة في ظل المتغيرين الأساسيين السابق بيانها ـ المركز التنافسي للمنظمة (الحصة التسويقية) ، ومعدل النمو في النشاط ، يمكن بياناها على النحو التالي :

● **المربع الأول** : النجوم (**Stars**) درجة االنمو النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية :

ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوى للمنظمة من ناحية، ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى ، مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من المنظمة . كما أن معدل النمو في النشاط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل

وبناء على ذلك يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع على النحو التالي :

ـ تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق .

ـ تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة .

ـ من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة .

ـ تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة .

إذا ماهي الاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف ؟

يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو والتوسع فالمنظمة لكي تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو ، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط في السوق ـ فلاشك ستفقد مركزها التنافسي القوي ، رغم التدفق النقدي الكبير ، لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات .... ، فالإنفاق على البحوث والتطوير ، واستمرار الإعلان ، والتوسع في التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف .. وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الحالة تتمثل في إستراتيجية النمو والتوسع بأي من أشكالها السابق عرضها .

● **المربع الثاني** : البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ، في حين يتسم معدل النمو في النشاط بالإنخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، وبمعنى آخر ، فإن المنظمة في هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو في النشاط آخذ في التدهور والانحدار .

ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي :

ـ كبر حجم التدفق النقدي واستمراره .

ـ غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج .

ـ لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابي وبقوة .

إذا ما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف ؟

تعتمد الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب اتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط..... . أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى .

● **المربع الثالث** : علامات استفهام (**Question Marks**) درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس مجالها ، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو .

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي :

ـــ انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط .

ـــ تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات .

ـــ إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة .

ـــ عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق .

إذاً ما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟

إن المنظمة في مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدي للانتقال بنشاطها إلى المربع الأول ، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنظمة مميزات هذا المربع الذي يتسم بحصة عالية في السوق ممتزج بمعدل نمو مرتفع ، هذا وإلا فقد تنزل المنظمة إلى المربع الرابع الذي يشير إلى حصة منخفضة في السوق من ناحية ومعدل نمو منخفض في النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة من ناحية أخرى .

إن المنظمة يمكنها حينئذ اتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق . كما يمكنها اتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش .

● **المربع الرابع** : الكلاب (**Dogs**) حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، كذا ، معدل نمو منخفض أيضاً ، ففي هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقفاً لا تحسد عليه المنظمة ، فهي تعاني من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهي مرتبطة بالحد الأدنى من النمو في السوق .

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي :

ـ انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن .

ـ تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر .

ـ عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة .

ـ تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .

إذاً ما هي الإستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف ؟

إن المنظمة في مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى ابتاع إستراتيجية الإنكماش بأي من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها ، وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته ، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق .

العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج :

إن المتفحص لنموذ ج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً ــ آخذاً شكل التقدم والتطور ــ منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج ، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث ، ثم ينتقل إلى المربع الأول ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثاني ثم أخيراً المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر .

إن المنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتسم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي للشركة مازال منخفضاً ، حيث مازالت الشركة تتحسس خطواتها الأولى في السوق ،

ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها إلي تحقيق مزيد من النمو .

وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف «المربع الأول» إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك ، بحيث يتزايد معدل النمو في السوق ارتفاعاً ، وتنمو حصة الشركة في السوق بما يؤدي لتوطيد موقفها التنافسي ، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج ، والتي تتسم فيها منتجات الشركة بالانتشار وتتعاظم استثماراتها ، وتزيد مبيعاتها ويكثر ربحها .

وفي مرحلة النضوج يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل من المربع الأول إلى المربع الثاني الذي يتسم بمعدل نمو منخفض في السوق ، ومع ذلك يستمر للشركة ــ نسبياً ــ مركز تنافسي قوي طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتحافظ على مركزها في السوق .

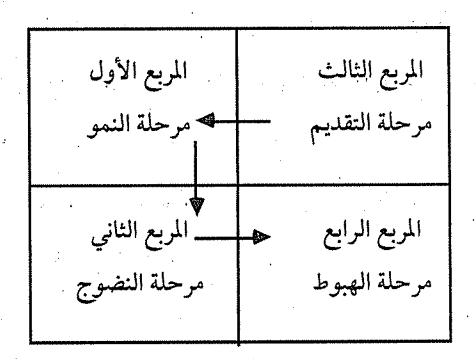
وتعد مرحلة النضوج من المراحل الحرجة في دورة حياة المنتج، إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسبة للشركة «وهي مرحلة النمو» ، ولهذا فإن مرحلة النضوج تتأثر في أوائلها بالمرحلة السابقة فنجد أن هناك نمواً في المبيعات والأرباح ، ثم يعقب ذلك استقراراً في المبيعات عند حدود معينة ، وأخيراً ففي نهائيات هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها ، أو تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها أو منتجاتها في مرحلة الهبوط التي تشير إلى المربع الرابع .

وفي مرحلة الهبوط (التدهور) التي تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ أن منتج أو منتجات الشركة تنتقل إلى المربع الأخير، ويعني ذلك انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي ، ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها إستراتيجية معينة من إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق .

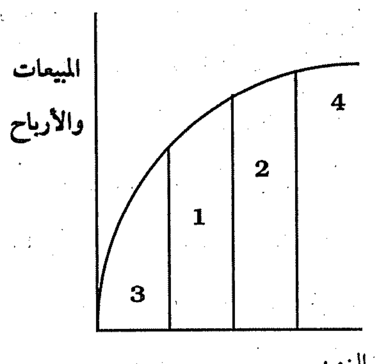
وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، ويوضح ذلك الشكل رقم (2/8) .

شكل رقم (2/8)

العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



نموذج بوسطن



منحنى دورة حياة المنتج

خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

يمر تطبيق نموذج جماعة بوسطن بالمراحل التالية :

أ) تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة والتي من خلالها تحاول تسويق منتجاتها ، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التي تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين في هذه القطاعات .

(ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي ، أي تحديد كل من :

ــ معدل النمو في السوق .

ــ الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات .

(ج) تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة .

(د) اختيار الإستراتيجية الملائمة ، **يجب على المنظمة عند اختيار الإستراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية :**

ـ أن تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب أن يكون مصحوباً بتحديد مدى «علامات الاستفهام» التي تستطيع المنظمة مواجهتها في ضوء مواردها المتاحة .

ــ يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات «علامات الاستفهام» التي تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول «النجوم» وتلك التي قد تؤدي بها إلى مرحلة الانسحاب «المربع الرابع» .

ــ يجب القيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة في ضوء التغيرات في البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصة بها ، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل إستراتيجية على حده .

معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

(أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً ، إذ توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل النمو السوقي مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصفوفة دون مساعدة الرأي الشخصي للإدارة ، فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة .. وغيرها من المواقف التي تولد مواقف معقدة .

(ب) الإيجاز والإحكام الظاهري : فالنموذج يستخدم لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية ، ففي موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة المتغيرات التالية :

ــ درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين .

ــ شكل ومعدل التدهور .

ــ هيكل الطلب في السوق.

ــ مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات .

(ج) تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج والعوائد التي تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية ، وفي حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً .

(د) التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الإستراتيجية الملائمة، ومن ثم فإن الشركات التي تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية . في حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من الشركات المسيطرة في السوق ، وذلك من خلال اتباع الآتي :

ـ تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين ، والتي تتمتع فيها الشركات الأصغر بقوة نسبية أكبر .

ـ الاستخدام الأفعال لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقي متميز .

ـ تجنب الاعتماد على سياسات التنويع التي يتبعها كبار المنافسين .

مصفوفة شل DPM Sheel :

من بين النماذج التي أقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل **The Shell Directional Policy Matrix (DPM)** وهي محصلة تطوير مصفوفة **BCG** وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية ومتعددة .

وتتضمن تسعة خلايا بديلة يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي للشركة والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة **BCG** . كما يعبر المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة **BCG** . وتتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها : نوع السلعة ـ معدل نمو السوق ـ موقف الصناعة ـ الظروف البيئية .

ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقي إلى : جذاب ـ متوسط ـ غير جذاب .
ويتحدد المركز التنافسي للمنمة في ضوء عدة متغيرات من **أهمها** : طبيعة السوق ـ الطاقة الإنتاجية للمنظمة ـ بحوث السوق والسلعة .

ويمكن تقسيم المركز التنافسي للمنظمة على المحور الرأسي إلى : قوي ـ متوسط ـ ضعيف .

ويوضح الشكل رقم (3/8) نموذج مصفوفة السياسة الموجهة التي اقترحتها شركة شل تحت اسم **DPM Shell** .

شكل رقم (3/8)

مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق

المركز التنافسي للمنظمة	جذاب	متوسط	غير جذاب
قوي	التحرك والإنطلاق (1)	التحرك الإنسحابي (8)	عدم الاستثمار (9)
متوسط	المحاولات الجادة (2)	التقدم الحذر (6)	التحرك الإنسحابي (7)
ضعيف	القيادة (3)	النمــو (4)	التجنب (5)

من الشكل رقم (3/8) يتضح أن هناك تسع خلايا يمكن بيان نبذة عن كل منها على النحو التالي :

(1) التحرك والإنطلاق :

في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع استراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوي على اختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالي .

(2) المحاولات الجادة :

تنطوي هذه المرحلة على تكثيف الجهود الاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار ، في مثل هذه الظروف ، قد ترغب المنظمة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي تحققه السلعة في خدمة السلعة نفسها .

(3) القيادة :

تهدف الإستراتيجية في هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع ، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي ، على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة .

(4) النمو :

يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة في هذه الحالة تحقق تدفق يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من سلع أخرى .

(5) التجنب :

موقف المنظمة في هذه الحالة يتشابه تماماً مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح ، وينبغي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للإنفاق على السلع الأخرى ، ولكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تتسم بأنها قصيرة الأجل .

(6) التقدم الحذر :

في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها ، ولكن معظم هذه الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد ، إذ أن الموقف التنافسي للمنظمة على قدر متوسط ، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية .

(8,7) التحرك الانسحابي :

في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ، ومن ثم فإن الإستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر .

(9) عدم الاستثمار :

المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسـائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام . ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف . ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة.

وتتميز مصفوفة **DPM** بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة **BCG** حيث تعطي مواقف أكثر تنويعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع ، ولكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية ودرجة المخاطر ، واعتمادها على دورة حياة السلعة .

●●●

مصفوفة جينرال إليكتريك :

تعد مصفوفة شركة جينرال إليكتريك **Matrix-of Genral Electric** التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات أكثر تعقيداً ، وهي قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التي وضعتها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، وتؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :

أ ــ جاذبية الصناعة على المدى البعيد .

ب ــ المركز التنافسي للمنظمة (قوة الأعمال) .

بتدرج هذين العاملين انخفاضاً وارتفاعاً تنتج لنا مصفوفة جينرال إليكتريك تسع خانات ، وذلك بشكل أكثر تفصيلاً عن مصفوفة جماعة بوسطن ، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات في عامليها الاثنين الأساسيين وليس فقط معدل النمو في النشاط والحصة التسويقية .

ويوضح الشكل رقم (4/8) مصفوفة شركة جينرال إليكتريك .

ويتضح من الشكل أن المحور الرأسي يشير إلى جاذبية الصناعة وتتدرج من المستوى المنخفض حتى المستوى المرتفع ، ويدل المحور الأفقي على المركز التنافسي للمنظمة ويتسلسل من الضعف حتى القوة بما ينتج تسع خلايا منها ثلاث خلايا تتميز بالحث على الإنطلاق والدفع للأمام نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث خلايا تحذر وتطالب بالفكر

والتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة المناداة بالتوقف حيث انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي معاً .

خطوات تطبيق نموذج جينرال إليكتريك :

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة :

1ـ إختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة .. وغيرها .

2 ـ تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظم بحيث يكون المجموع واحد صحيح .

3 ـ وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن :

(1) ليست جذابة على الإطلاق (5) جذابة جداً

4 ـ الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة .

شكل رقم (4/8)

مصفوفة جينرال إليكتريك

قدرات وإمكانات المنظمة

- الحصة التسويقية
- هوامش الربح
- المنافسة على السعر
- معرفة السوق والعملاء
- معرفة نقاط القوة والضعف
- مدى المنافسين
- الإمكانات التكنولوجية
- فلسفة الإدارة

المؤثرات البيئية

- حجم السوق ومعدل النمو
- هامش أرباح الصناعة
- قوة المنافسة
- الموسمية
- الدورات الاقتصادية
- التكنولوجيا
- الآثار الاجتماعية
- البيئة التشريعية
- الموارد البشرية

المركز التنافسي للمنظمة

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

ضعيف	متوسط	قوى
جـ	ب	ا
و	هـ	د
ط	م	ز

- مربعات تشير إلى ضرورة الإنطلاق والاستمرار والتقدم
- مربعات تمثل تنبيهات للتمهل والتفكر
- مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف

ويوضح الجدول رقم (8-1) مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

جدول رقم (8-1)

مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	.15	4	.60
النمو	.12	3	.36
التسعير	.05	3	.15
تنويع السوق	.05	2	.10
هيكل المنافسة	.05	3	.15
ربحية الصناعة	.20	3	.60
الدور التكنولوجي	.10	4	.40
قابلية التضخم	.05	2	.10
الدوران	.05	2	.10
تمويل العملاء	.10	5	.50
تأثير الطاقة	.08	4	.32
اجتماعي	-	4	-
بيئي	-	4	-
قانوني	-	4	-
إنساني	-	4	-
مجموع	1.00		3.38

الخطوة الثانية : تقدير المركز التنافسي للمنظمة :

1 ــ تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقي ، والمنافسة السعرية ، والتوزيع، ومقدرة الأفراد والانطباع العام .. وغيرها .

2 ــ تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المنظمة .

3ــ وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس :

(1) مركز تنافس ضعيف جداً ، (5) مركز تنافس قوي جداً .

4 ــ الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي .

ويوضح الجدول رقم (8-2) مثال كيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة .

الخطوة الثالثة : تقدير نتائج التقديرات السابقة :

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتماداً على نتائج التحليل السابق يمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة ، ويجب رسم نصيب المنظمة الحالي في السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسي .

جدول رقم (8-2)

مثال لكيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	.10	5	.50
معدل نمو وحدة الأعمال	-	3	-
اتساع خط الإنتاج	.05	4	.20
فعالية مبيعات التوزيع	.20	4	.80
المالك وفوائد الحسابات المهمة	-	3	-
منافسة السعر	-	4	-
فعالية الإعلان والدعاية	.05	4	.20
موقع وحداثة التسهيلات والإمكانات	.05	5	.25
القدرة والإنتاجية	-	3	-
تأثيرات منحني الخبرة	.15	4	.60
تكلفة المواد الخام	.05	4	.20
القيمة المضافة	-	4	-
نوعية السلعة النسبية	.15	4	.60
فوائد ومركز البحث والتطوير	.05	4	.20
التخلص من السيولة	.10	5	.50
مقدرة الأفراد	-	4	-
الإنطباع العام	.05	5	.25
المجمـــــوع	1.00		4.30

ويوضح الشكل رقم (8-5) مصفوفة جينرال إلكتريك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسي للمنظمة ونصيبها في السوق .

شكل (5/8)

مصفوفة جينرال إليكتريك

المركز التنافسي للمنظمة

جاذبية الصناعة على المدى البعيد	قوي	متوسط	ضعيف
مرتفع / متوسط	أ ب هـ د فائزون	جـ فائزون و	علامات استفهام
منخفض	ن ر فائزون ي	متوسطة	خاسرون
	منتجو أرباح	خاسرون	خاسرون

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً ، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة «المناخ السياسي» ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية ، ومركز المنظمة في الصناعة .

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي تتمثل فيما يلي :

(1) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك في النواحي التالية :

أ ــ دراسة خبرة الأفراد　　　ب ــ دراسة خبرة المنظمة

(2) اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة :

أ ــ دور الإدارة العليا　　　ب ــ دور الإدارة الوسطى

(3) مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله :

أ ــ المخاطر المحدودة　　　ب ــ المخاطر العالية

(4) عنصر الزمن « التوقيت المناسب » :

أ ــ الوقت المتاح للاختيار　　　ب ــ توقيت العوائد

ج ــ توقيت استعداد السوق .

(5) الموارد التنظيمية :

أ ــ الموارد المادية　　　ب ــ الموارد البشرية

ج ــ الموارد المالية

(6) مركز المنظمة في الصناعة :

أ ــ المنظمات الرائدة　　　ب ــ المنظمات التابعة

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة

(1) دراسة الخبرة الماضية :

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما أنتهجوه فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحددها الإستراتيجيات الماضية .

إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جدية، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية ــ بالرغم من أهميته ــ قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية .

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ ــ دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفـراد بالدورات التي مروا بها في الماضي ، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبنوها أم فشلت .

إن الخبرة الماضيـة للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اخـتيار البديل الإستراتيـجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيـات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فـيها للاسـتفادة منها ، وتحـليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها .

ب ــ دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمـات إلى الإلتزام بإستراتيجية واحـدة ثابتة، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التـغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أي إستراتيجية ، ولهذا نجـد أن الإستراتيـجية الماضـية تؤثر على تقيـيم بدائل الإستـراتيجيـات من عدة نواحي على النحو التالي :

- إن الإستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصـبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً .
- أنه إذا ما بدأت الإستراتيجـية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجـعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بـظاهرة الجذب/ الدفع. إذ أن متخـذي القرار يدفعـون الإستراتيجـية القديمة للتطبـيق ، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الإستـراتيجية للتطبـيق فيستـمر بقاؤها .. وهكذا .
- وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة .
- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمـر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية .

(2) اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة «المناخ السياسي» :

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة . نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات ، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى .

وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

أ ــ دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسية السائد في المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسية ، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل .. كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول .

ب ــ دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة ،فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات .. وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا .

(3) مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله :

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر

نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية .

وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم اختبارها . وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة :

أ ـ المخاطرة المحدودة :

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها ، ولهذا فهي تستمرعلى إستراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا .

ب ـ المخاطرة العالية :

إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتيمز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية ، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

(4) عنصر الزمن «التوقيت المناسب» :

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة . هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها .

لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

أ ـ الوقت المتاح للاختيار :

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويل ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر لدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات

الحرجة ــ تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة ــ هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم .

ب ــ توقيت العوائد :

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة ، أهي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة . يلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها .

ج ــ توقيت استعداد السوق :

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق .

(5) الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة .

وفي هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

أ ــ الموارد المالية :

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة ، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها .

ب ــ الموارد المادية:

تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات .. وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى .

ج ـ الموارد البشرية :

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر ، لذا يجب تقيّم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة . ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية .

(6) مركز الشركة في الصناعة :

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمنظمة .

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ ــ المنظمات الرائدة :

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع .. وغيرها ، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي .

ب ـ المنظمات التابعة :

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو .

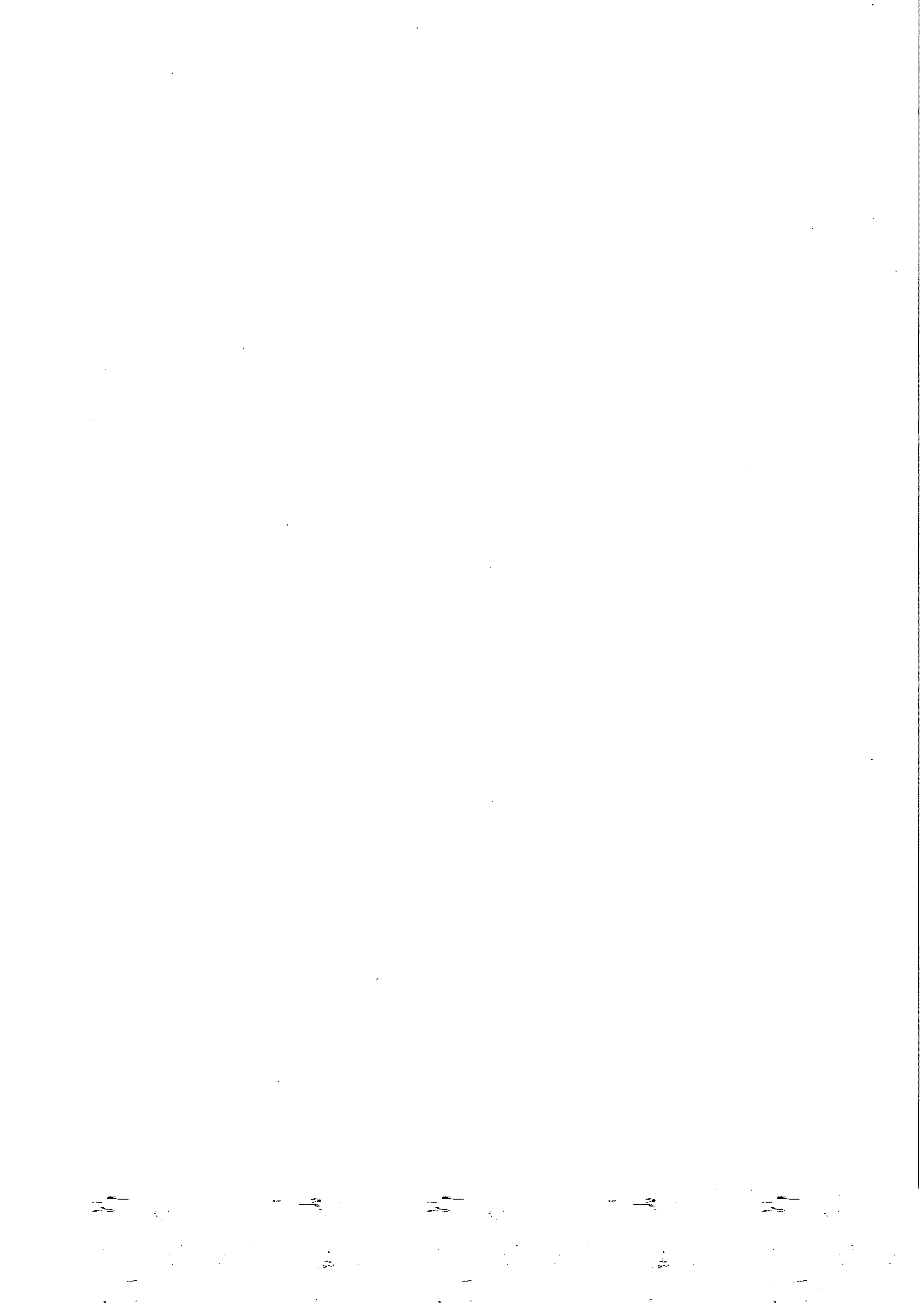
● الفصل التاسع ●

تطبيق الإستراتيجية

Strategy Implementation

بقراءتك لهذا الفصل ستتعرف على :

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية .
- إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية .
- متطلبات تطبيق الإستراتيجية .



• مقدمة •

تناولنا في الفصول من الثالث وحتى الثامن الخطوات الفرعية لمرحلة صياغة الإستراتيجية ، فبدأنا بتحديد رسالة المنظمة ، ثم عملية وضع الغايات والأهداف ، واتبعنا ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتعرضنا للبدائل الإستراتيجية بصفة عامة وأخيراً بينا كيفية الاختيار الإستراتيجي وذلك من خلال الاستعانة بنماذج جماعة بوسطن الاستشارية ،. ونموذج السياسة الموجهة لشركة شل ، جينرال إليكتريك ، والمعايير التي يجب دراستها وتحليليها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

وفي هذا الفصل نعرض لعملية تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها وذلك من خلال تناولنا الموضوعين التاليين :

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية .
- متطلبات تطبيق الإستراتيجية .

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية :

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها ، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية :

(1) أ ــ إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق .

ب ــ إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج .

(2) أ ــ تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية .

ب - يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة .

(3) أ ــ إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي .

ب ــ إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية .

(4) أ ــ تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة .

ب ــ يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة .

(5) أ ــ تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد .

ب ــ يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد

إن مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة ، كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية أو المنظمات التي لا تهدف إلى الربح . في حين أن تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام ،وأنماط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية .. إلخ) ، فيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان موظفين جدد ، وتغيير إستراتيجية التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسيس نظم إجراءات الرقابة على التكاليف ، تعديل إستراتيجيات الإعلان ، تنمية نظم التسهيلات البديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المديرين مما يتعلق بتطبيق الأعمال حسب الكفاءة .. إلخ ، هذه الأنماط وغيرها مما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية يلاحظ أنها تختلف كلية فيما بين المنظمات الحكومية عنها في منظمات الأعمال الخدمية ، وقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية **Consulting Firm Mckinsy & Company** نموذج عرف بإسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية **The Seven Ss Framework** ويوضح الشكل رقم (1/9) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

ويتضح من الشكل رقم (1/9) أن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي تتمثل فيما يلي :

(1) **الإستراتيجية Strategy** : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد .

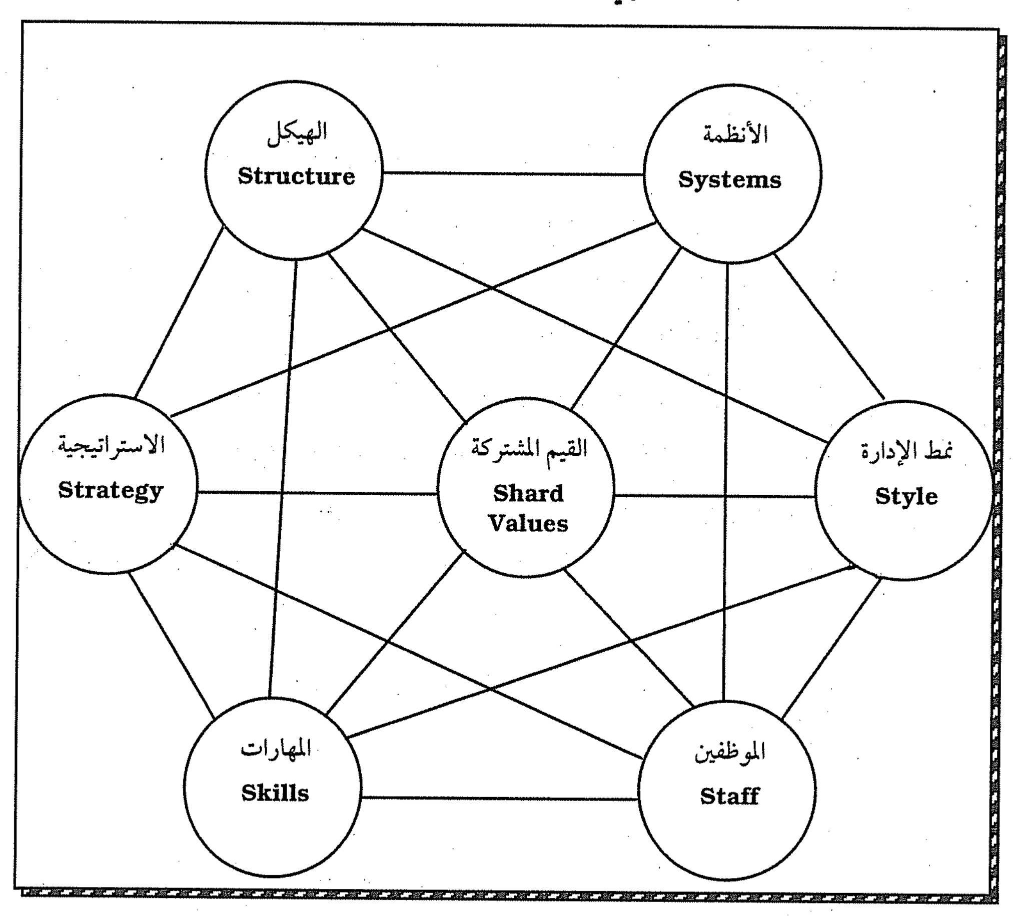
(2) **الهيكل Structure** : ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

(3) **الأنظمة Systems** : وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول ، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ، ونظم الموازنات الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقيم العمل .

(4) **نمط الإدارة Style** : ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة ، وما تحسبه مهماً ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشر

شكل رقم (1/9)

إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



ووقتاً ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف .

(5) **الهيئة الإدارية Staff** : ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة ، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط ، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية .

(6) القيم المشتركة **Shared Values** : وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالباً لا نجدها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة

للتوجـه المستقبلي الذي ترغـب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمـة ومن ثم يجب مشاركتـها من جانب الأفراد .

(7) **المهارات Skils** : وتمثل القدرات والإمكانات ، والكفاءات القـادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلي واقع عملي ، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

متطلبات تطبيق الإستراتيجية :

إن صيـاغة الإستـراتيجية في حـاجة إلى قدرة فكريـة وتحليلية ، بينما وضـعها مـوضع التطبيق فيحتـاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعـاد ، فعند تحديد الإستراتيجيـة المناسبة نجد أننا في حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخـارجية بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسـة وتقويم الإمكانات الحاليـة للمنظمة للوقوف على نقاط القـوة والضعف . هذا إلى جانب وتقدير أهمـية القيم والأخلاقيات الشـخصية السائدة . وأخيـراً تحديد المسئولية الاجتـماعية للمنظمة . أما فيـما يتعلق بتطبيق الإستراتيـجية فإن الأمر هنا يشمل كافـة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق . ومن أهم الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية ، وصياغة السياسات .
- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها .
- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسئولية كل فرد .
- التنسيق بين المهام المختلفة .
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات .
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منهما معاً .
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة .
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد .

وبناء عى ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية في المجـموعات التي يوضحها الشكل رقم (2/9) .

شكل رقم (2/9)

متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الأهداف السنوية
العمليات والأنشطة الداخلية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الاستراتيجية	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمي		توزيع وتخصيص الموارد

من الشكل رقم (2/9) يتضح أن متطلبات تطبيق الإستراتيجية يمكن وضعها في المجموعات التالية :

1 ــ تحديد الأهداف السنوية

2 ــ صياغة السياسات .

3 ــ توزيع وتخصيص الهيكل التنظمي .

4 ــ بناء وتهيئة الهيكل التنظمي المناسب .

5 ــ الإدارة الفعالة للعملات التنظيمية «العمليات والأنشطة الداخلية» .

6 ــ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية .

وفيما يلي نبذة عن كل هذه المتطلبات :

(1) الأهداف السنوية :

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدرات وأقسام المنظمة . إن عملية المشاركة في وضع الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة . وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها :

1 ــ تقدم الأسس والمباديء لتوزيع وتخصيص الموارد .

2 ـ تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين .

3 ـ تعد كمحدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

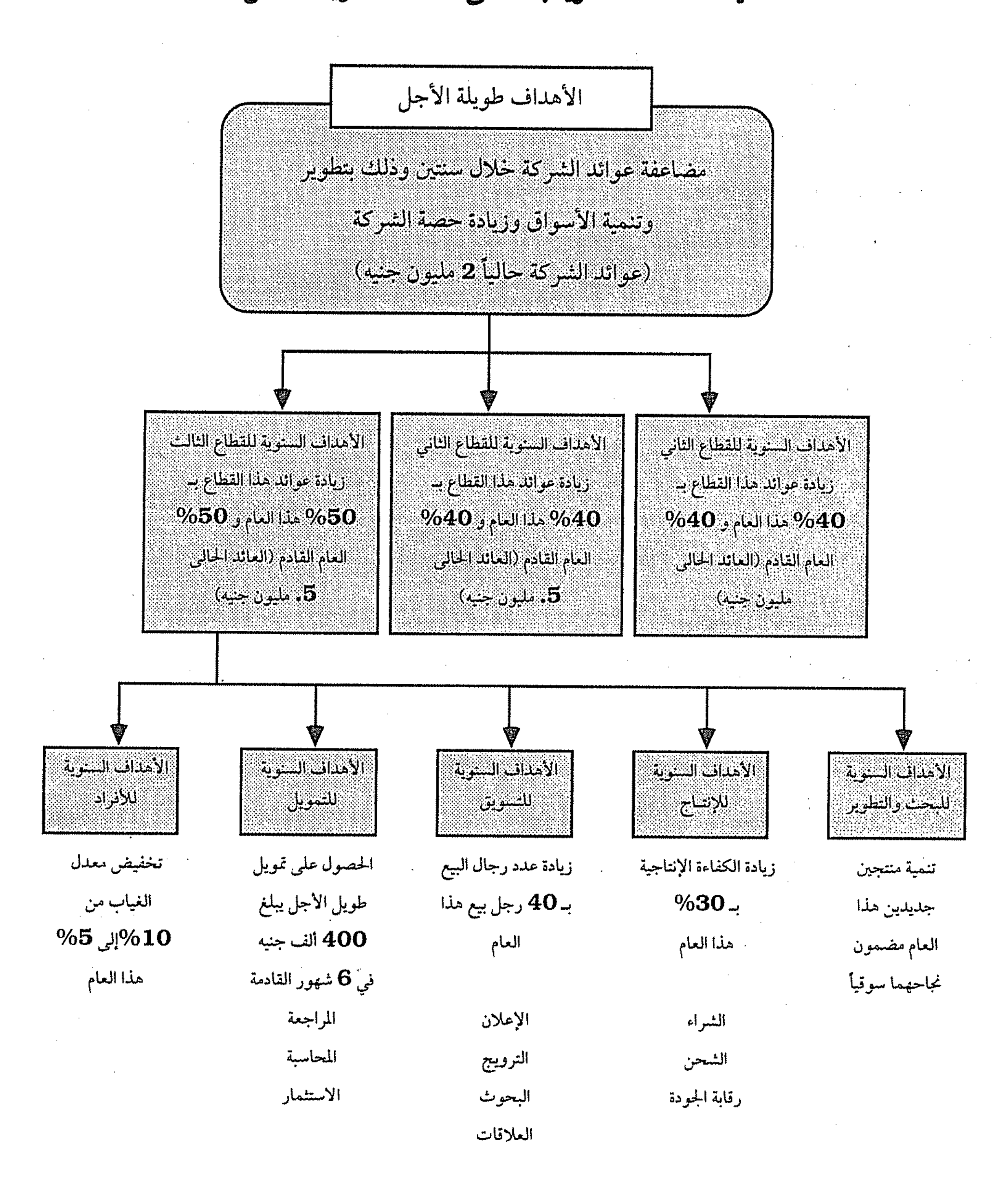
4 ـ تحدُد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

لهذه الأسباب ولغيرها ، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين في إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدي لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل ، وتدعم تطبيق الإستراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضع الأهداف السنوية في شكل بعض المصطلحات منها : الربحية ، النمو ، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق والمناطق الجغرافية ، ومجموعات المستهلكين ، والإنتاج «كمية / جودة» .

ويوضح الشكل رقم (3/9) كيفية تحديد الأهداف لإحدى المنظمات ، تلك التي تم تحديدها بناء على الأهداف طويلة الأجل .

شكل رقم (3/9)

تحديد الأهداف السنوية بناء على الأهداف طويلة الأجل



ومن الشكل السابق يمكننا تحديد النتائج التالية :

(المبالغ بالمليون جنيه)	1995	1996	1997
القطاع الأول	1.-	1.4	1.96
الطقاع الثاني	0.5	0.7	0.98
القطاع الثالث	0.5	0.75	1.125
إجمالى عوائد الشركة	2.-	2.85	4.065

ويتضح من الشكل السابق أن تسلسل الأهداف يمكن أن يتم بناء على الهيكل التنظيمي للشركة ، فالأهداف تتكون في شكل مستوى هرمي بما يحقق الأهداف العامة للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها ، فلن تستطيع إدارة التسويق تحقيق أهدافها وبيع الوحدات المطلوبة ما لم تتمكن إدارة الإنتاج من تحقيق أهدافها بزيادة الكفاءة الإنتاجية .. وهكذا .

(2) صياغة السياسات :

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية مرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات ، فالسياسة تشير إلى الخطوات العامة المحددة ، والطرق ، والإجراءات والقواعد ، والأشكال ، والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين في التعرف على ما هو مطلوب منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية ، وتخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات ، وإلى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هي طبيعة العمل المطلوب وسيؤدى بواسطة من؟

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات والأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة في معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين في هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة) ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الإمكان . ومن الأمثلة على بعض السياسات التي تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلي :

إستراتيجية الشركة :

إحتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو في المبيعات وتحقيق أهداف الربحية .

السياسات المساعدة :

1 ـ «تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة 8 صباحاً حتى الساعة 8 مساءاً من يوم السبت وحتى يوم الخميس» ، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة .

2 ـ «تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم» ، سوف تسهم هذه السياسة في تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات .

3 ـ «يجب على كل الأقسام أن تسهم في إعلانات الشركة بـ 5% من العائد الشهري الكلي لها» ، وسوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومي .

4 ـ «يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة» ، سوف تساعد هذه السياسة في بناء الثقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة في جميع أقسامها.

أهداف القطاع :

زيادة عوائد القطاع من 10 مليون جنيه عام 1996 إلى 15 مليون جنيه في عام 1997 .

السياسات المساعدة :

1 ـ «مع بداية عام 1997 ، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعي عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة ، والسفريات الخاصة بالعمل ، كميات الوحدات المباعة ، قيمة الوحدات المباعة ، عدد الحسابات التي تم فتحها للعملاء .. » سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنظمة التي يعمل بها في تحقيق أهداف الشركة ككل .

2 ـ «مع بداية 1997 ، يجب أن يمنح هذا القطاع العاملين به 5% من إجمالي العائد في شكل مكافأة في عيد العمال» ، وسوف تساعد هذه السياسة في رفع كفاءة العاملين .

3 ـــ « مع بداية عام 1997 ، يجب أن تصل مستويات المخزون في متاجر الجملة إلى 30% وذلك حسب خطط الإنتاج» ، سوف تخفض هذه السياسة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار في المخزون وتساعد على زيادة المجهودات التسويقية لتصريف المنتجات .

أهداف إدارة الإنتاج :

زيادة الإنتاج من 20 ألف وحدة في عام 1996 إلى 30 ألف وحدة عام 1997 .

السياسات المساعدة :

1ـــ «مع بداية يناير عام 1997 سوف يقوم العاملين بالعمل أوقاتاً إضافية تصل إلى 20 ساعة أسبوعياً» ، هذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد .

2ـــ «مع بداية يناير عام 1997 سوف يمنح العاملين مكافأة تصل إلى 100 جنيه لمن لا يخطيء ولا يقصر في عمله ولا يتأخر عن يوم العمل» ، هذه السياسة سوف تخفض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية .

3 ـــ «مع بداية يناير عام 1997 سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها» ، هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار في عمليات الإنتاج المتقدمة .

(3) توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا إذ يهم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة . وفي المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً . أما في المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية .

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعة ، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية ـــ الموارد المادية ـــ الموراد البشرية ـــ الموارد التكنولوجية) .

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق

الإستراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ومن أهمها :

ــ الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها .

ــ مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير .

ــ البناء التنظيمي المناسب .

ــ مراعاة غموض الإستراتيجية .

ــ مراعاة مختلف المخاطر .

ــ الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها .

(4) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة ، وعمر المنظمة ، ونمط التكنولوجيا المتبع والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ،و تبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك .. وغيرها .

ولهذا يلاحظ أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من مظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع أسواق . كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل ، فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد تكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء .. إلخ .

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد ، أو تتعامل مع سوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي

تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج بها ، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها .

وقد أشارت **Wood Word** إلى أن تكنولوجيا الإنتاج والمتمثلة في إنتاج الوحدة ، إنتاج الطلبية، نوعية الإنتاج (مستمر ــ متغير) ذات أهمية كبيرة وتأثير ملموس على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه .

كما أشار **Chandler** وهو من رواد الباحثين في مجال الإستراتيجية والهيكل ، إلى أن الإستراتيجية تحدد شكل الهيكل ، وبالتالي فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلائم هذه الإستراتيجية كما أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة أن هناك علاقة طردية بين الإستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمي المتبع. ويوضح الجدول رقم (9-1) نتيجة الدراسات الميدانية التي أجريت على **100** شركة لبيان العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي .

جدول رقم (9-1)

العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

الإستراتيجيـــــة	عدد الشركات	الهيكل التنظمي			
		هيكل وظيفي		هيكل حسب الغرض	
		عدد	%	عدد	%
1 ــ استراتيجية منتج واحد	6	6	100	-	-
2 ــ إستراتيجية تعدد المنتجات مع سيادة منتج واحد	14	5	36	9	64
3 ــ إستراتيجية تنويع مرتبط	60	3	5	57	95
4 ــ إستراتيجية تنويع غير مرتبط	20	-	-	20	100

وبناء على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمي المناسب يعد من الموضوعات الهامة التي يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الإستراتيجية وليست العبرة هنا مجرد مفاضلة بين هيكل تنظيمي وآخر ، بقدر ما هي تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية التي تم اختيارها .

(5) الإدارة الفعالية للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، فإنه يجب ـ بجانب تصميم الهيكل المناسب ـ الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي :

أ ـ بناء المعايير لقياس الأداء .

ب ـ الدافعية ونظام الحوافز .

جـ ـ نظام للعقاب والردع (الجزاءات) .

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة :

أ ـ بناء المعايير لقياس الأداء :

ينبغي ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوئها الحكم على الأداء الفعلي ، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين مقدماً في ظل ظروف تشغيل معينة .، ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية :

- الواقعية : بما يعني إمكانية تنفيذ تلك المعايير .
- الثبات النسبي : ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية في الظروف المحيطة .
- الدقة والوضوح : بما يعني سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها .
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية .

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية :

- إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة .
- إنه لا يجب التركيز على معيار واحد وإهمال باقي المعايير ، فلا يجب الاهتمام ـ على سبيل

المثـال ــ بالربح في الأجل القـصير بما يـؤدي إلى التصـرف بما يضـر بمصلحـة المنظمـة في الأجل الطويل

● إنه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير .

ب ـ الدافعية ونظام الحوافز :

يجب وضع نظام للمكافأة والتـحفيز بحـيث يرتبط بمد الإنجاز والتقدم في تنفـيذ الإستراتيـجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم ، وإن كانت صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلهـا ، إلا أنه لا يجب الاعـتمـاد على ذلك ، من الممكن تقـسـيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة .

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء ، وطبيعة العمل ، وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة ، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه .

إن الأجور والمـكافأة والحوافـز لا تمنح على أسـاس النتائج فـقط بل هناك العديد من العـوامل الأخرى التي يجـب أن تؤخذ في الحسـبان مـثل طبيعـة العمل والخبرة والجودة والمنافـسة والعـمر ومستويات المعيشة . وغيرها .

وبالرغم من أن معظم أنظمـة الحوافز الآن في معظمهـا ليست لها علاقة مـباشرة بالأداء ، ومع ذلك فـإنه يمكن إدارة بعـضهـا بالشكل الذي يشكـل حافـزاً للأفـراد الذين لهم عـلاقة بالقـرارات الإستراتيجية .

جـ ـ نظام للعقاب والردع (الجزاءات) :

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيـقها للإستراتيجية بوضع نظام دقـيق وواضح وعادل للعقاب والردع ، والهـدف منه مـنع السلوك غـيـر المرغـوب ، ولهـذا يركـز عـلى ردع الأفـراد أكـثـر منه تشجيعهم. إذ يـهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفـز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذي يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة .

(6) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية :

حتى يمكن تـطبيق الإستـراتيجيـة بصورة جيـدة يجب وضع إجابات واضـحة لعـدة تساؤلات

تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ، ومن بين أهم هذه التساؤلات :

ـ ماهو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية ؟ وما هو الكم الموجود منها؟

ـ ماهو عدد الأفراد الجدد ؟ وما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها ؟

ـ ماهي السمات المطلوب توافرها في المديرين لأداء واجباتهم الحيوية ، وذلك من ناحية مهاراتهم ، وأعمارهم ، وخبراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية .

ـ إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات ، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالي :

أ ـ مجموعة الأدوار الشخصية : وتتمثل أهم أبعادها فيما يلي :

- الرئيس الصوري : وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته .
- القائد لمجموعة من المرؤوسين : وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه .
- علاقات القائد العاطفية : وتمثل علاقات القائد الأفقية والتي يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والإنسجام مع غيره من المديرين في نفس المستوى .

ب ـ مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات وتشمل :

- دور المدير كمستقبل للمعلومات : سواء خارج المنظمة أو من داخلها .
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التي تنشر أو الأحاديث والتصرفات التي تذاع .. وغيرها .
- دور المدير كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمور المنظمة : إذ يمثل المدير المنظمة في كافة المراسلات والإتصالات الخارجية .

ج ـ مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات :

- دور المدير كمباديء في التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة .

● دور المدير كمخصص للموارد والإمكانيات المتاحة على مختلف أوجه النشاط وعلى المدى الزمني المتاح .

● دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة .

وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم في تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التي يجب تنميتها لدى المديرين .

ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المرجو ، مايلي :

أ ــ مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه ، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها .

ب ــ مراعاة إتمام عمليات الإتصال على الوجه المطلوب .

جـ ــ تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية .

د ــ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .

الفصل العاشر

المراجعة الإستراتيجية

Strategic Review

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية .
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية .
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية .
- الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية.

• مقدمة •

تعد عملية تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً في مراحل إدارة الإستراتيجية ، إذ أنها توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة ، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الإنحراف السلبي في استثمارات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن صياغة الإستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلاجدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الإنحراف عما هو متصور فيما سبق ، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها ، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحة حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح .

وفي هذا الفصل سيتم تناول الموضوعات التالية :

- أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية .
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية .
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية .
- الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية .

أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية :

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية ــ على سبيل المثال ــ من إستكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسئولين بالمنظمة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية .

إن عملية المراجعة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر ، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التغيير ، وبأي الطرق سيتم .. كل هذا يمكن أن يساعدنا على إنجازه الإجابة عن بعض التساؤلات أهمها :

1ـ هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟

2 ـ هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت الإضافة ففي أي المجالات ؟

3 ـ هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟

4 ـ هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدةفما هي هذه النقاط ؟

5 ـ هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟

6 ـ هل يوجد الآن فرص جديدة؟ وما هي ؟

7 ـ هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟

8 ـ هل توجد مخاطر جديدة ؟ وما هي ؟

هذا فيما يتعلق بتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية ، كذلك الحال فيما يخص الأداء التنظيمي فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الإنحرافات ، وتحديد إلى أي مدى تم الوصول للأهداف ، سواء على المستوى البعيد أو القصير .

إن التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها :

1 ـ إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها .

2 ـ ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير .

3 ـ زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة .

4 ـ إضافة أو تعديل منتجات .

5 ـ تنمية قدرات أو مهارات العاملين .

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية :

يمكن غرض التقييم والرقابة في التعرف على درجة تطبيق الإستراتيجية ومسايرتها لأهداف

ومهام المنظمـة ، ولقد أشار البعض إلى أن تقييم الإسـتراتيجية يمكن إتمامه من خلال الـتركيز على النقاط التالية :

1 ــ تقييم ما إذا كانت الأهداف التي أعـدت الإستراتيجية لتحقيقهـا متمشية مع الأهداف التي توصلنا إليها أم لا؟

2 ــ تقييم مدى جودة التحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطوير الإستراتيجية.

3 ــ تقييم محتويات الإستراتيجية .

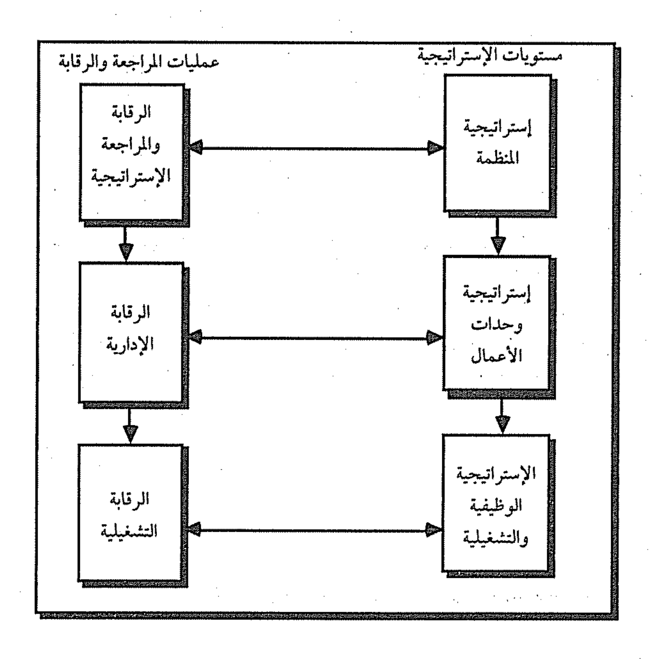
4 ــ تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية .

5 ــ تقييم الأداء الناجم عن إتباع الإستراتيجية .

وعند مراجعة الإستراتيجية والقيام بعمليات الرقابة عليها يفضل البعض أن يربط بين مستويات الإسـتـراتيجـيـة والعـمليـات الرقـابيـة ، ويوضح الشكل رقم (1/10) العـلاقـة بين مسـتـويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة .

شكل رقم (1/10)

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



ومن الشكل رقم (1/10) يتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة **Corporate Startegy** ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال **Business Strategy** ، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية **Functional Strategy** ، وحسب أهمية كل مستوى تجري عمليات المراجعة والرقابة ، ففي المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى مراجعة ورقابة إستراتيجية **Strategy Control** ، أما في مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية **Management Control** وأخيراً تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية **Operational Control**.

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية :

تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات في كل مستوى من الإستراتيجية ويبين الجدول رقم (10-1) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية المختلفة.

جدول رقم (10-1)

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية

مستويات الرقابة / خصائص المعلومات	الرقابة الإستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجي	داخلية بدرجة كبيرة
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الإجمال	إجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلي	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة على فترة منتظمة	متكررة جداً ومستمرة في استخدامها

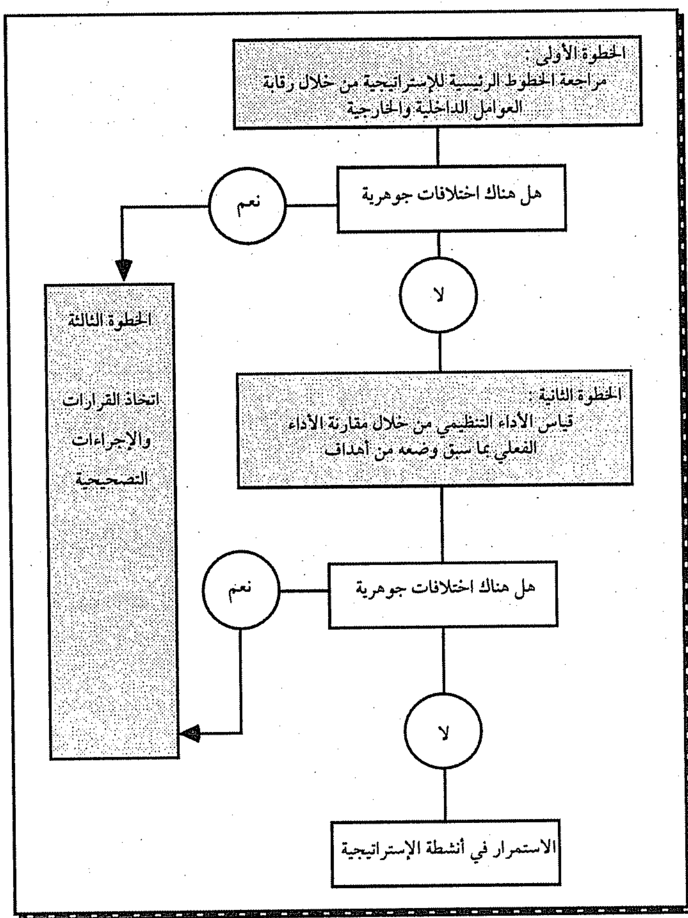
ويتضح من الجدول أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الإستراتيجي ، فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحدودة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير وعكس ذلك عند المستوى الكلي للمنظمة فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلي وخارجي أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسي كما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج بيانات عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففي مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتناسب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي .

الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية :

وهكذا يتضح أن الإستراتيجية في المستويات العليا تحتاج إلى مراجعة شاملة بشكل عام في النظرة المتفحصة لآليات التطبيق الإستراتيجي ورؤية الاثار البيئية الداخلية ، ويصور الشكل رقم (2/10) الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال .

شكل رقم (2/10)

الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة



ومن الشكل رقم (2/10) يتضح أن هناك ثلاث خطوات رئيسية وذلك على النحو التالي :

(1) مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية : وذلك فما يتعلق بالعوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية ، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة ، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية ، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنظمة في

السوق مقارنتها بالمنافسين ، ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب ، من أمثلتها :

ـ كيف أثرت إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المنظمة ؟

ـ هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟

ـ ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم؟

ـ كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟

(2) قياس الأداء التنظيمي : إن فشل الأنشطة في الأجل الطويل ، أو في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحي ، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور في السياسات ، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة ، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة أن تتخذ أي إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها إستراتيجيات لمقارنة الأداء من خلالها .

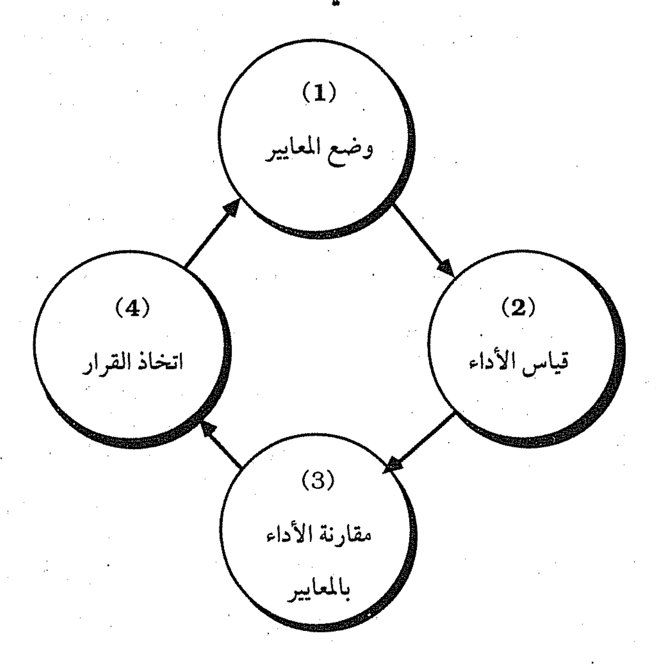
(3) إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية : يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية ، إضافة إلى الإنحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي .

أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها ، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم في خطط التنظيم .

ويصور الشكل رقم (3/10) الخطوات الرئيسية في عملية التقييم والرقابة في مستوى الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية .

شكل رقم (3/10)

الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية



ومن الشكل رقم (3/10) يتضح أن الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلي :

الخطوة الأولى : وضع المعايير :

تمثل الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق ، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير :

أ ــ خدمات العملاء (وقت التسليم ــ النسبة المئوية لعائد المنتجات ــ الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات) .

ب ــ الإنتاج (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات ــ معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع ــ النسبة المئوية للعوادم ــ عدد الوحدات المعيبة) .

ج ــ الموارد البشرية : (معدل دوران العمل معدل التأخير والغياب ــ معدلات الأجور والخدمات والمزايا ــ تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د ــ الأداء المالي : (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول ــ معدلات تحقيق الإيرادات ــ معدلات نمو المبيعات ــ هامش الربح).

الخطوة الثانية : قياس الأداء :

إذا ما تم إتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم ، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء ، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا إلى جانب الأخذ في الإعتبار نتائج تحليل الأراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية . وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية :

أ ــ تحديد زمن القياس :

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ .

ــ **فالرقابة السابقة** : تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنبع ، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي قبل إتمام العملية .

ــ **أما الرقابة المواكبة للتنفيذ** «نستمر أو لا نستمر» فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية .

ــ **في حين تمثل الرقابة اللاحقة** «الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة» تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده .

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية .

ب ــ رقابة الكم والكيف :

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون

غالباً على قياس المعايير ، حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / إجمالى قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية ، هذا في حين نجد أن القياس النوعي «الكيفي» (يسر وسهولة التعامل تداول المنتج / المدى الزمني لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة) أكثر صعوبة ، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم)

ج ـ الفحوص والمراجعة الإستراتيجية :

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية ، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة ، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته ، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الاستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية :

ـ فعالية المنظمة في ارتباطها بالمجتمع (المسئولية الاجتماعية / الاستجابة لمطالب العملاء / الصورة الذهنية).

ـ علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة / تدفق الإتصالات وتسلسلها).

ـ إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة .

ـ نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والإستراتيجيات البديلة .

الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء :

إن الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرغوبة ففي الأحوال يكون من غير المنطقي أن نتوقع أن يكون الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا إلى الأداء على أنه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده .

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها .

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار:

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة في اتخاذ القرار المناسب للأداء . وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أولاً أسباب الإنحرافات ثم توضح الإجراء التصحيحي المناسب ، وذلك على النحو التالي :

أ ـ أسباب الإنحرافات :

عندما تظهر إختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، أو تغيرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

ـ هل كان سبب الإنحراف داخلي أم خارجي؟

ـ هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه؟

ـ هل التغير موقتاً أم مستمراً ؟

ـ هل الإستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة .

ـ هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب .

ب ـ الإجراء التصحيحي :

إن الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

ـ الأول : يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات ، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية ، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات .

ـ الثاني : ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن ـ خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة ـ أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها .

• مراجع الباب الثاني •

ــ المراجع العربية :

1 ــ د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1997) .

2 ــ البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994)

3 ــ د. الحملاوي ، محمد رشاد ، دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993) .

4ــ د. السلمي ، علي و د.نهرت ل. سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية (القاهرة: مكتبة غريب ، غير مبين الناشر) .

5 ــ د. السيد ، اسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1990)

6ــ د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1982)

7 ــ حجي ، طارق ، التحول المصيري (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1993) .

8 ــ د. خليل ، نبيل مرسي ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، 1995).

9 ــ د. شهيب ، محمد على ، استراتيجيات وسياسات الأعمال (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1975)

10 ــ د. عبد الرحمن ، ابتهاج مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995)

11 ــ د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، 1996)

12 ـ د. مصطفى ، أحمد سيد ، الإدارة في البيئة المصرية (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1985).

ـ المراجع الأجنبية :

13 - Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company, 1989) .

14 - David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989) .

15 - Higgins James M., & Vincze Julian W,. Strategic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich, 1993).

16 - Hofer , C.W.&Schendel , D., Strategy formulation Analytical Concepts (St. paul : West , 1978) .

17 - Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1986) .

18 - Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic - Hall , Inc., Englewood Cliffs , 1985) .

19 - Miller , Alex and Dess , Gregory G., Strategic Mangement (New York : McGraw Hill Companies , Inc., 1996) .

20 - Porter , M., Cempetitive Strategy (New York : The free press, 1980) .

الباب الثالث

الحالات العملية في الإدارة الإستراتيجية

• الفصل الحادي عشر:

تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات الفكرية

• الفصل الثاني عشر:

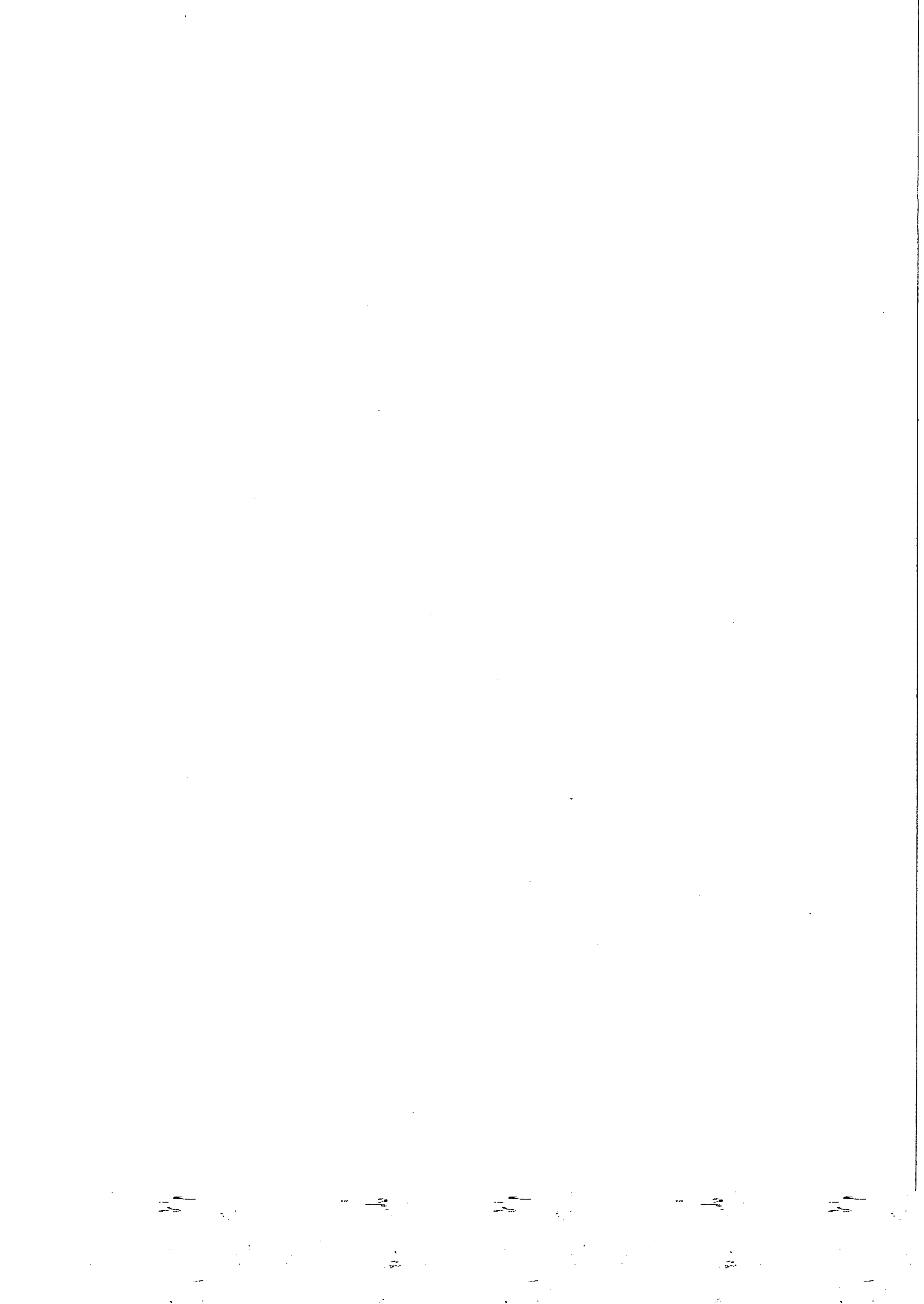
حالات عملية ومواقف تطبيقية

الفصل الحادي عشر

تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات الفكرية

يهدف هذا الفصل إلى بيان وتحقيق الموضوعات التالية :

- مفهوم تحليل الحالات وأهميتها في الإدارة الإستراتيجية .
- مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الإستراتيجية .
- خطوات دراسة وتحليل الحالات .
- أساليب توليد الأفكار في الحالات العملية .
- مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي .
- دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الإستراتيجية .
- نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية .



● مقدمة ●

يعد هذا الفصل تمهيداً لعمليات تحليل الحالات العملية ، ومن ثم يتناول تعريف الحالة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة ، وتعريفها في مجال الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص ، هذا إلى جانب عرض مزايا دراسة الحالات وتحليلها ، إضافة إلى التعرض لخطوات دراسة وتحليل الحالات وأساليب توليد الأفكار ، كما يتناول هذا الفصل مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي من خلال العمل الفردي والجماعي للوصول إلى عدد من الأفكار الخلاقة التي تمثل بدائل موضوعية لحل مشكلات المنظمة .

ونختم هذا الفصل بتقديم دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الإستراتيجية مع بيان لأهم النصائح والإرشادات والأفكار التي نراها ضرورية لتحليل الحالات العملية .

وبعد إنتهائك من هذا الفصل يمكنك دراسة وتحليل بعض الحالات المعروضة في الفصل الأخير للتأكد من قدراتك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمواقف التطبيقية ، مع خالص دعواتي لك بالتوفيق والسداد فيما ستتخذه من قرارات في سائر حياتك .

مفهوم تحليل الحالات وأهميتها في الإدارة الإستراتيجية :

تفيد دراسة الحالات في فحص وتحليل موقف المنظمات ، وخاصة فيما يتعلق بمراجعة ظروفها البيئية الخارجية ، والتعرف على قدراتها وإمكانتها الداخلية بما يمكنها من بناء أهدافها وتحديد حصتها التسويقية ، والمناطق التي يمكنها أن تحقق فيها النجاح ، كما تفيد في اختيار البديل الإستراتيجي الذي يمكن للمنظمة تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة سواء تعلق بتثبيت موقف المنظمة ، أو سعيها نحو النمو والتوسع ، أو اتجاهها نحو تقليص عملياتها وتخفيض حجم ممارستها التسويقية أو الإنتاجية .

ولما كانت الحالة في مجال إدارة الأعمال تعني :

● «وصف مختصر ــ بالكلمات أو الأرقام ــ لوضع إداري معين ــ واقعي أو مفترض ـ يعرض لسيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلات واستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين والممارسين في اتخاذ القرارات»

فعندما يتم الاعتماد على مدخل الحالات لتنمية مهارة الدارس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فإذا عرضت على الدارس أوضاعاً تتعلق بالتحليل البيئي الداخلي أو الخارجي «سواء كانت تلك الأوضاع واقعية تخص إحدى الشركات في حقيقة الأمر ، أو إفتراضية تبني بياناتها على نسج من التصور والخيال» فإنها تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحليل البيئة والتعرف على عناصر القوة والضعف أو الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة، كذلك الحال إذا تركزت البيانات حول الاختيار بين البدائل الإستراتيجية فإنها تنمي قدرة الدارس على اتخاذ قرارات الاختيار الإستراتيجي ومن ثم فإن الحالة الجيدة هي تلك التي تفرز المعلومات الدقيقة من الدارس في صورة آراء وحلول وقرارات وتنقله من دور الدارس إلى وضع المدير متخذ القرارات الذي يقبل مواجهة التحديات وتذليل العقبات .

مما سبق يمكننا تعريف تحليل الحالات في مجال الإدارة الإستراتيجية بأنها : «وصف لبعض أو كل عناصر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى الأبعاد التي تهم المنظمة على المدى البعيد كرسالتها ، وغاياتها ، وأهدافها وإستراتيجيتها ، بهدف تحليلها وإبداء الآراء بشأنها وإعداد ما يلزم من تقاير ومقترحات».

إن معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الإستراتيجية تبني على حقائق واقعية ، مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقاً من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى .

وبصفة عامة فهي تحتوي على توصيف متعمق للعلاقات الإدارية، والمجالات التسويقية والتمويلية ونواحي العمليات والإنتاج ، والبحوث والتطوير ، وقضايا التحليل بما يشعر القاريء بدوره في تشخيص الوضع واتخاذ مايلزم من قرارات ، وتحتاج إلى التعبير عنها بعد ذلك في صورة تقارير بما يدعم القدرات التطبيقية والعملية في مجال مفاهيم وعلاقات الإدارة الإستراتيجية، وغالباً ما يطلق على استخدام أسلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل **Learning by Doing** .

تختلف الحالة عن المدخل النظري في تناول موضوعات الإدارة الإستراتيجية اختلافاً جوهرياً .

فمدخل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارسين والطلاب من خلال إعمال المهارات الفكرية والكلامية والإتصالية ، ويمكن للمعلم إثارة حماس المجموعة بتحفيزه لهم على كثرة التساؤل والاهتمام بالتحليل وإبداء الأفكار الخلاقة وتجميع الملاحظات المهمة وتشجيعهم على مهارات الحوار والإقناع أو الاقتناع .

وعموماً فإن أسلوب تحليل الحالات يفيد في تنمية المهارات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات التالية :

1 ــ ما هي أهم عوامل القوة والضعف في المنظمة؟

2 ــ كيف يمكنك وصف وتحليل الأوضاع المالية في المنظمة ؟

3 ــ ما هي أهم النقاط التي تمثل الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة؟

4 ــ ما هي أغراض وأهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع ؟

5 ــ من هم منافسوا المنظمة؟ وما هي إستراتيجياتهم؟

6 ــ ما هي الغايات والإستراتيجيات التي تزكيها المنظمة؟

7 ــ كيف يمكن أن تطبق المنظمة إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية؟ وما هي مشكلات التطبيق المتوقعة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتكيف معها أو تواجهها بالعلاج المناسب ؟

مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الإستراتيجية :

يعد أسلوب تحليل الحالات الدارسين والطلاب بالعديد من المهارات ، وكما يعمل على تدعيم المعارف والمعلومات، ومن ثم يمكن القول أن أهم مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي :

1 ــ إحساس الدارسين والطلاب بالمتعة نتيجة قيامهم بمناقشة مختلف جوانب الحالة، وإطلاقهم لعنان أفكارهم ، وخروجهم عن المألوف في محاضراتهم من إعتياد الاستماع والاستقبال .

2 ــ سهولة تذكر الدارسين والطلاب للآراء والنظريات والنماذج التي عرضوها وناقشوها

وذلك لإستفادة الفرد بأكثر من حاسة لإستقبال المثيرات المحيطة ، فهو يقرأ الحالة ، ويبدي رأيه ويستمع لآراء الآخرين ثم يُعمل فكره لمزج هذا كله واستنتاج رؤى جديدة .

3 ــ تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقييم المواقف وتطبيق النظريات وذكر الأمثلة الواقعية والإفتراضية .

4 ــ تنمية الجوانب الاجتماعية والإنسانية في الإدارة . إذ غالباً ما يتم مناقشة ودراسة الحالة بشكل جماعي يدعم تعاون الأفراد . ويحقق أيضاً التنافس فيما بين الدارسين لإبداء أفضل الآراء لاتخاذ القرار الصحيح ، إن عملية الإتصال السائدة بين الأفراد عند دراسة الحالة ومناقشتها لاشك توطد العلاقات فيما بينهم ، وتزيد من تفاعلهم .

5 ــ تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد من خلال دعوة الأفراد للبحث عن الحلول المبتكرة، فالدارس غالباً ما يمزج ما درسه نظرياً مع معطيات الحالة المعروضة ثم يسعى جاهداً للبحث عن الحل المناسب .

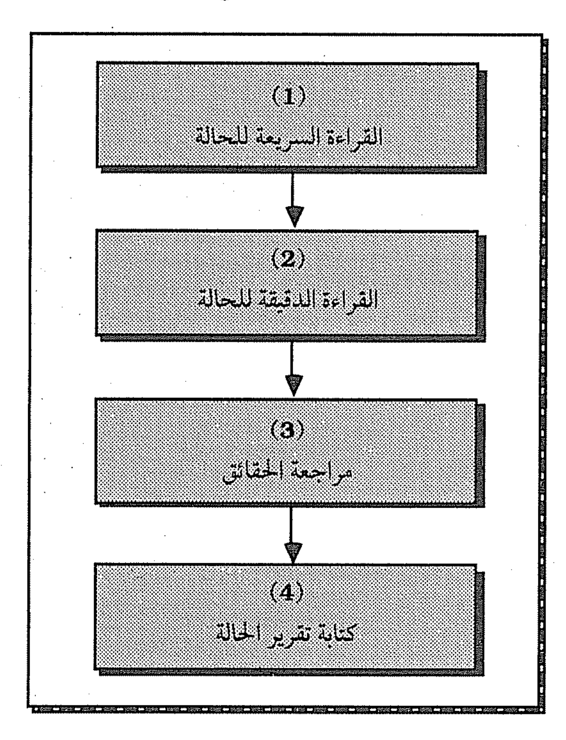
6 ــ تنمية الفكر الإستراتيجي : إذ يتطلب تحليل الحالات في مجال الإدارة الإستراتيجية الرؤية الثاقبة والبصيرة الخلاقة للمتوقع مستقبلاً من أحداث ، وكذلك الحال فيما يتعلق بوضع الرسالة ، أو تحليل البيئة أو عمليات الإختيار الإستراتيجي ، والمراجعة الإستراتيجية ، فكلها موضوعات تتطلب عمق الفكر ، ودقة التحليل والإستنتاج .

خطوات دراسة وتحليل الحالة :

تمر عملية تحليل الحالات بعدة مراحل يمكن بيانها من خلال الشكل رقم (1/11) .

شكل رقم (1/11)

خطوات دراسة وتحليل الحالة



وفيما يلي نلقي الضوء على كل مرحلة منها :

(1) إقرأ الحالة بصورة سريعة ، ودفعة واحدة ، بحيث تكون إتجاه عام وإلمام سريع بطبيعة الحالة وشخصياتها والأحداث الجوهرية والموضوعات الرئيسية التي تتناولها ، كما يساعدك ذلك على معرفة مظاهر المشكلة ، لأن القراءة الأولى للحالة بمثابة معرفة المكونات والأبعاد الرئيسية ، ومثالاً على ذلك إذا سألك سائل مم يتكون جسم الإنسان؟ فإن الإجابة السريعة ستكون الرأس والجذع والأطراف ، وإذا شئت التفصيل في أحدها فليكن ذلك في الخطوات التالية .

(2) عليك قراءة الحالة للمرة الثانية بتمهل وتفكر وتدبر ، فقد تحتاج إلى عدة قراءات تفصيلية يتوقف عددها على مدى إنتظام المعلومات المدرجة بالحالة ، ووضوح فكرتها أو تشعب أركانها ومدى طولها أو مقدارها ، والوقت المتاح لدراستها وتحليلها هذا بالإضافة إلى مهارة الدارس وخبرته السابقة ، ثم عليك بكتابة ملاحظاتك فيما يتعلق ببيانات وحقائق الحالة في شكل ييسر لك السيطرة عليها ، وتدرس وصفياً وكمياً للتوصل إلى حقائق جديدة تكون إتجاهاً واضحاً عن مشكلة الحالة مع تلمس طبيعة المقترحات والقرارات المنتظر إتخاذها ، بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ، وتبين مجالات الفرص التي يمكن الاستفادة من نتائج تحليلها ، وكلما زاد اهتمامك في هذه الخطوة كلما زادت فرصة معالجة الحالة وتحليلها بالجودة المطلوبة ، وفي هذه الخطوة عليك الرجوع إلى الجداول والأشكال التوضيحية المرفقة بالحالة مراراً وتكراراً في مكانها وربطها بالمعلومات الموضحة لها ، ولا تتركها لحين الإنتهاء من قراءة النص بمايؤدي لعدم تفهم علاقتها بالنص ، وغموض الغرض منها ومدلول كل منها .

(3) تمعن في مراجعة مختلف الحقائق التي توصلت إليها للتأكد من آرائك ومقترحاتك بشأن من الموضوعات ، وتذكر كل تراثك الفكري والمعرفي السابق في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة وإدارة الأعمال عامة .

(4) أكتب خلاصة ما توصلت إليه من آراء ومقترحات بحسب طبيعة التساؤلات المطروحة والزمن المتاح مسترشداً بتشخيصك للمشكلة ، ثم ماأجريته من تحليل وأتبعته بالتفسيرات اللازمة وعليك إذاً إبداء استنتاجاتك واتخاذ قراراتك .

أساليب توليد الأفكار في الحالات العملية :

عادة تكون هناك صعوبة في تكوين أفكار جديدة عند التعرض لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، إلا أن ذلك لا يمثل نهاية المطاف ، بل يجب أن تسعى الإدارة الإستراتيجية إلي بحث كافة الوسائل والطرق والأساليب التي تيسر الحصول على أكبر قدر من الأفكار ، ويمكننا في هذا الصدد تقديم بعض هذه الأساليب ، وذلك على النحو التالي :

(1) الجماعات البؤرية .

(2) العصف الفكري .

(3) تحليل قائمة المشكلات .

(4) الحل الإبداعي للمشكلات .

وفيما يلي نلقي الضوء على كل أسلوب بشكل مختصر .

(1) الجماعة البؤرية :

تم استخدام مقابلات الجماعات البؤرية في كثير من المنظمات منذ عام **1950** ، ويعتمد هذا الأسلوب على وجود وسيط يرأس مجموعة من الأفراد ، ثم يقومون بإجراء حوار مفتوح وعميق بدلاً من طرح الأسئلة من أجل الحصول على إجابات جاهزة ، ويقوم الوسيط بتركيز نقاش المجموعة حول مجال الحالة المطروحة سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وإضافة إلى دور هذه الجماعات في إنتاج أفكار جديدة ، فإن وجودها يعد وسيلة ممتازة لفحص الأفكار والمفاهيم السابق طرحها ، هناك إجراءات عديدة متوفرة من أجل تحليل النتائج ووسيلة استخدامها ، وبهذا تصبح الجماعات البؤرية مفيدة بشكل متزايد لتوليد أفكار جديدة تفيد إستراتيجية المنظمات .

(2) العصف الفكري :

يعتمد أسلوب العصف الفكري على حقيقة أنه يمكن إثارة أفكار الأفراد لتصبح أكثر إبداعاً وذلك من خلال مقابلتهم مع بعضهم البعض ومشاركتهم في التجارب الجماعية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إجتماع يتم بين مجموعة من الأفراد لمناقشة وإنتاج الأفكار الجديدة، وفي حين أنه يمكن أن تكون الكثير من الأفكار سطحية أو غير مقبولة لا أساس لتطويرها مستقبلاً ، إلا أنه لا بد لبعض الأفكار الجيدة من أن تظهر ، ويحدث هذا بشكل أكبر عندما يركز أسلوب «العصف الفكري» على مجال محدد ، وعند اللجوء لهذا الأسلوب ، يجب إتباع التعليمات التالية :

1 ــ لا يُسمح بالانتقاد وكذلك لا يُسمح بإبداء التعليقات السلبية .

2 ــ تشجيع الإنطلاق في الأفكار ، فكلما كانت الفكرة غريبة ، كلما كان ذلك أفضل .

3 ــ يعتبر عـدد الأفكار عاملاً مهماً ــ فكلما إزدادت الأفكار المطروحة كلما إزدادت إمكانية بروز أفكار مفيدة .

4 ــ تشجيع خطوط وتطوير الأفكار ــ حيث يمكن استخدام أفكـار الآخرين من أجل الظهور بفكرة جديدة .

ويجب أن تتم هذه الاجتماعات في جو يسوده المرح ، ولا يغلب عليه طابع العمل ودون وجود خبير في الموضوع الذي تدور المناقشة حوله .

(3) تحليل قائمة المشكلات :

تستخدم هذه الوسيلة بشكل مشابه للجماعات البؤرية ، إلا أنه لابد من قيام إستراتيجيو المنظمات بإبتداع الأفكار الجديدة بأنفسهم فإنهم يقومون بتزويد الدارسين بقائمة من المشكلات المتعلقة بتحليل وضع إستراتيجي معين ، ويطلب من الدارسين تشخيص وتحليل المشكلة المحددة ومناقشتها ، وتعد هذه الوسيلة فعالة جداً حيث تتيح الحصول على تحليل وتفسير جميع الأوضاع الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة ، ومن ثم التوصل إلى أفكار جديدة .

(4) الحل الإبداعي للمشكلات :

يعد الإبداع ميزة هامة يتمتع بها إستراتيجيو المنظمات الذين يريدون إقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف . مع ملاحظة أن الإبداع قد يقل مع تقدم السن ، وعدم الاهتمام والتعليم وقلة الاستخدام ، إضافة إلى ذلك يمكن الحد من إبداع الفرد بسبب العوامل النفسية والإدراكية والحضارية والعاطفية والتنظيمية ، إلا أن كل ذلك لا يقلل من أهمية الإهتمام بهذا المدخل إذا أرادت المنظمة أن تجد لها مكاناً في مصاف المنظمات الرائدة .

مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي :

تمر عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالي :

(1) تشخيص وتحديد المشكلة .

(2) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها .

(3) تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للحل .

(4) تقييم البدائل المتاحة .

(5) إختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق .

(6) تطبيق الإستراتيجية .

(7) متابعة عمليات التطبيق وتقييمها .

وفيما يلي نذكر شرحاً لكل بند بشيء من التفصيل .

(1) تشخيص وتحديد المشكلة Problem Identification :

يعد تحديد المشكلة الخطوة الأولى ، وفي نفس الوقت بالغة الأهمية لاتخاذ القرار الإستراتيجي، إذ يجب الإحساس بأن هناك حاجة ملحة لاتخاذ قرار ما ، وفي هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التي يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً مميزاً عن غيره من القرارات . فقد تفرض الحالة المطروحة إتخاذ قرار إستراتيجي أو قرار إداري أو قرار تشغيلي . كما قد تظهر البيانات والمعلومات المتاحة أن هناك موقف إستراتيجي يعقبة ضرورة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس .

إن ما يلفت النظر إلي وجود مشكلات إستراتيجية وجود مثير أو مثيرات **Triggers** تدل على عدم رضا وتبرز الحاجة إلى ضرورة التداخل لتعديل الموقف إذ يتبين للمحلل أن هناك فجوة **Gap** بين ما هو كائن وما يجب أن يكون . فالمشكلة إذن موقف رديء يجب التخلص منه ، وتحمل المنظمة سلبيات تعوق تحقيق غاياتها وأهدافها ، ويجب ألا يبادر إلى الذهن أن المشكلة **Problem** تظهرها مجموعة مظاهر تدني أو إنخفاض أو تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة في مجرد الرغبة في تحسين وتطوير الموقف الحالي ، بمعنى آخر فإذا كانت الحصة التسويقية لأحد البنوك **15%** ويحقق البنك أرباحاً معقولة مقارنة بغيره من البنوك ، ولكن البنك يرغب في تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل إلى **20%** فإن هذا يعني أن البنك يواجه مشكلة الرغبة في تطوير موقفه السوقي .

ويجب التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، فإذا كانت المشكلة موقف سيء تعاني من جراءه المنظمة أو إحدى وحداتها الإدارية ، فإن الظاهرة تمثل شواهد متكررة وما دامت هذه الشواهد سلبية ومتكررة فلا شك أن وراءها مشكلة ، ويأتي هنا دور المحلل والدارس في تشخيص المشكلة للوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث هذه الشواهد السلبية المتكررة ، بحيث يكون التساؤل المطروح هو : هل إذا تم القضاء على الأسباب ستختفي الظواهر؟ وإذا كانت الإجابة نعم ساعدنا ذلك على التحديد الدقيق للمشكلة ، وفي هذا الصدد علينا التأكد من أن **50%** من حل المشكلة هو تحديد المشكلة بدقة ومعنى أدق أن المشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة .

(2) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها Analysus of Information:

تتمثل المرحلة الثانية في مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي في تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ، ويتوقف تحديدها على عدة عوامل من بينها ما يلي :

1 ــ طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها .

2 ــ المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة .

3 ــ نوع القرار الذي سيتم اتخاذه .

4 ــ عدد البدائل المتوقع طرحها للحل .

5 ــ مصادر البيانات وإمكانية الإتصال بها .

6 ــ نوعية البيانات وصفية أم رقمية ، أولية أم ثانوية ، آراء أم حقائق أم اتجاهات .

ويجب أن يتم تجميع البيانات وتحليلها بشكل طبيعي بحسب خصائص الإستراتيجيات المتوقع المفاضلة فيما بينها ، والقرارات المنتظر اتخاذها ، وغالباً ما تدور تلك البيانات والمعلومات حول العوامل البيئية للمنظمة ومواردها المتاحة ، ومن ثم فالتحليل يتم بغرض تحديد الفرص والمخاطر الناتجة ، ومن ثم فالتحليل يتم بغرض تحديد الفرص والمخاطر الناتجة من تحليل البيئة الخارجية ، وبيان نقاط القوة والضعف المستخلصة من تحليل عناصر التنظيم وموارده المتاحة، وطالما كان هناك احتمال لتطبيق الإستراتيجية جديدة أو تنمية الإستراتيجيات الحالية ، فلابد من إجراء تحليلات جديدة للبيانات في ضوء الظروف والمتغيرات المستحدثة .

إن التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها في الوقت المناسب ، بما يمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة ، ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب .

وفيما يتعلق بتحليل الحالات العملية نجد أنه من المناسب الإشارة إلى أن الحالة المطروحة للتحليل والمناقشة غالباً ما تحتوي على بيانات وصفية ورقمية متعددة ولكن هل تستخدم كل البيانات المطروحة بالحالة؟ وهل هي كافية لإتمام عمليات التحليل بما يمكن من إتخاذ القرار ؟ عليك أن تعرف أن البيانات المتاحة قد لا تستخدم بالكامل ، فقد تذكر بعض البيانات لمجرد المحافظة على تسلسل سيناريو الحالة ، وقد يتطلب الأمر - وغالباً ما يتطلب — أن تجرى بعض المعالجات فيما بين البيانات وخاصة الرقمية للوصول إلى بيانات ومعلومات من البيانات المذكورة . ومن الجدير بالذكر أنه يمكنك افتراض بعض البيانات وصفية كانت أو رقمية مادامت دراما الأحداث المذكورة في احالة تمكنك من ذلك حتى تتمكن من إتمام تحليلك على نحو متكامل .

(3) تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للحل Development of Possibilities :

يعد الجانب المتعلق بتنمية الحلول البديلة وتوليد البدائل الإستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجة إلى الابتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ، وذلك في سبيل تحقيق غايات التنظيم ، وعند تنمية بدائل الحل للإستراتيجية يجب مراعاة المتطلبات الآتية :

1 — أن تقود هذه البدائل التنظيم إلى تحقيق غاياته وأهدافه في شكل مصطلحات محددة كالربحية والنمو والحصة السوقية .. وغيرها .

2 — أن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلاً .

3 — أن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للتنظيم .

تعطي هذه المتطلبات والعوامل القوة الدافعة للدارس لكي يتمكن من اختيار البديل المناسب لحالة المنظمة ، إن أهمية البديل الإستراتيجي تأتي من مدى مسايرته لرسالة المنظمة وغاياتها

وإمكاناتها المتاحة، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الإستراتيجية الممكن الاختيار من بينها ، ومنها ما قدمه **R.E Thomas** لتقييم إستراتيجيات التوسع على سبيل المثال والتي يمكن عرضها فيما يلي :

أ) إستراتيجية تنمية الأسواق المحلية وإتساعها ، وزيادة شرائح العملاء في واحد أو أكثر من الأسواق ، أو بطرق التوزيع المختلفة أو من خلال التحسينات والتعديلات التي تجرى على المنتج .

ب) إستراتيجية الأسواق الجديدة والعملاء ولكن من خلال منافذ جديدة من خلال تشكيلة المنتجات الحالية .

جـ) إستراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة من خلال أسواق دولية جديدة .

د) إستراتيجية إتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة ، ولكن بمراعاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد بصفة أساسية على استخدام التكنولوجيا .

هـ) إستراتيجية تنويع المنتجات اعتماداً على الدراسات والبحوث ولكن في مجالات غير مرتبطة **Unrelated Fields** .

توضع البدائل الإستراتيجية بصورة محددة في هذه المرحلة بمراعاة تحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها ، ويصبح من الضروري في هذه المرحلة السعي نحو تحقيق النمو والتوسع من خلال الأسواق والمنتجات التي تدرس وتحلل جنباً إلى جنب مع دراسة وتحليل أوضاع المنافسين ، ولهذا يمكننا القول إن تقييم البدائل الإستراتيجية يتم بصورة عامة في ضوء نتائج تحليل **SWOT** .

(4) تقييم بدائل الحل المتاحة Evaluation :

تتم عملية التقييم لبدائل الحل الإستراتيجية الممكنة بغرض اختيار الحل الذي يمثل أفضل العوائد والمنافع وأقل الأعباء والتكاليف ، بحيث تراعى موضوعية وواقعية الحل ، ويتم تقييم البدائل السابق تحديدها في الخطوة السابقة إعتماداً على بعض المعايير والمحددات المتفق عليها والتي تتمحور حول الموارد المالية والبشرية المتاحة ، ويتمثل البديل الذي يتم اختياره في ذلك البديل الذي يمكن للمنظمة من استخدام مواردها المالية والبشرية أفضل استخدام ممكن . هذا

إضافـة إلى مراعـاة بعض المعاييـر المعنوية **Intangible Variables** والتي من بينها المخـاطر وعدم التـأكد والإنسـجام بين رجـال الإدارة في المعتـقدات والقـيم ، ودرجة الولاء والتـعاون السـائدة ، وتحمل المسئولية والحماس .

ويشير أنسوف **Ansoff** إلى أن عملية تقييم البدائل الإستراتيجيـة لاختيار الإستراتيجية المناسبة يجب أن تسيـر في شكل متـسلسل وعن ذلك يقول أن صيـاغة القـواعد التي تحدد الإسـتراتيجـية المختارة يجب أن تبنى على نهج من الخطوات التالية .

أ ــ المفـاضلة بين البدائـل المتاحـة والتي يمكن قـد تكون التنويع أو عدم الـتنويع في منتجـات الشركة .

ب ــ إختيار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية .

جـ ــ تنقـية وتحـديد المجـالات التي تمارس من خـلالها الشـركـة نشاطهـا وتحـديد خصـائص الأسواق والمنتجات بصورة دقيقة .

(5) إختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق Selecting The Strategy :

يجب إختيار الإسـتراتيجية المناسبـة من بين قائمة الإستراتيجيـات البديلة المطروحة للحل . إن هناك عدداً من العوامل يوثر في كيفية إختيار الإستراتيجية المناسبة ومن بين تلك العوامل ما يلي :

أ ــ مقدا الوقت المتاح لإجراء عملية الإختيار ، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل .

ب ــ مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية ، ومخاطر الإستراتيجية المختارة .

جـ ــ طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي المختار ومدى الإهتمام بعناصر الربحية .

إن عمليـة تحديد البديل الإسـتراتيجي تعد من أهم خطوات إتخاذ القـرار لما تتميز به مـن تعقد فيما بين المتـغيرات المؤثرة وتحتاج إلى فكر عال وإتصـالات واسعة ومعالجات مـستمرة ، وفي هذه المرحلة تؤثر أيضـاً قيم المديرين الشـخصـية ، واتجـاهاتهم نحو تحـمل المخاطر ، كـما تؤثر ديناميـة الجماعة والنتائج المترتبة على تطبيقات الإستراتيجية السابقة .

6 ـ تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation:

يتم تطبيق الإسـتراتيجية المخـتارة عقب الإختيـار السابق تحديده في الخطوة الخامـسة والإتفاق

عليه . ويعد تطبيق البديل المختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والإتفاقيات السابقة إلى أنشطة فعيلة ، أي تحديد الأعمال المختلفة التي تتضمنها الإستراتيجية ، ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد ، بمراعاة التنسيق فيما بينها ، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم ، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجدول زمنياً حسب المستويات المختلفة، وإعداد الموازنات المطلوبة ، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة ، ولقد قسم جلويك «**Glueck**» عمليات التطبيق الإستراتيجي في مجموعات ثلاث تتعلق المجموعة الأولى بالأفراد ، والثانية بالتنظيم أما المجموعة الثالثة فترتبط بالعمليات الوظيفية ـ فتهتم المجموعة الأولى بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان سير الإستراتيجية في الاتجاه الصحيح ، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية التي تتمثل في بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات على أسس واضحة ، وأخيراً نجد أن المجموعة الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة من الوظائف اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بما يمثل تناسق في الأدوار المطلوبة من كل إدارة ، بما يسهم في التطبيق الصحيح للإستراتيجية .

7ـ متابعة الإستراتيجية ومراجعتها :

يجب القيام بعمليات الرقابة والمتابعة على عمليات تطبيق الإستراتيجية ، والاهتمام بكافة جوانبها من خلال المراجعات الإستراتيجية التي قد يجريها أطراف خارجية في حالة الإعتماد على مكاتب الخبرة والإستشارات والبنوك ورجال القانون وغيرهم ، وقد يجري عملية المراجعة أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة ورجال الإدارة العليا والمسئولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية .. وغيرهم .. ويجب الإهتمام بهذه المرحلة من مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي وعدم النظر إليها كآخر مرحلة ، بل أنها تدخل في المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء ، ويزيد الإنحراف .

دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة إستراتيجية :

نتعرض فيما يلي للقائمة التفصيلية لتحليل الحالات العملية في مجال الإدارة الإستراتيجية ، وهي تعد بمثابة دليل مرشد للمشاركة عند مناقشته ودراسته لموضوع الحالات العملية ، ويلاحظ قبل دراستها واستقراء مجالاتها بعض النقاط الضرورية وهي :

1 ـ إن موضوعات هذه القائمة قد قدمت بشكل تفصيلي من خلال الموضوعات التي طرحت في الباب الثاني ، ويمكن تناول هذه الموضوعات بشكل تفصيلي للحالات المتكاملة فقط ، أما تلك الحالات التي يقتصر التحليل فيها على إحدى موضوعات إدارة الإستراتيجية فلا يجب حينئذ تشتت الحديث وذكر موضوعات لا تمت للتساؤلات المطروحة بصلة .

2 ـ إن التقييم المقترح للموضوعات المقترحة يمكن أن يأخذ مدى متدرج يبدأ من صفر إذا كان الموضوع محل التقييم ضعيف جداً ويتدرج حتى الرقم 10 إذا كان الموضوع محل التقييم ممتاز .

3 ـ إن هذا الدليل يصلح للتطبيق في الشركات والمنشآت الكبيرة وهو مفيد جداً إذا تم تطبيقه بصورة موضوعية .

4 ـ إن المجالات السبع لماكينزي قد سبق التقديم لها في الفصل المتعلقه بتطبيق الإستراتيجية .

وفيما يلي الأبعاد الجوهرية لقائمة تحليل الحالات العملية في مجال الإدارة الإستراتيجية :

رسالة المنظمة : ....
....
....
....
....

غايات المنظمة	التقييم	أهداف المنظمة	التقييم

أنواع الإستراتيجيات	التقييم
ـ الإستراتيجية الرئيسية Grand Strategy	
ـ الإستراتيجيات المنظمة	
ـ إستراتيجيات وحدات الأعمال	

الاستراتيجيات الوظيفية	
ـ إستراتيجيات التسويق	
ـ إستراتيجيات التمويل	
ـ إستراتيجيات الإنتاج والعمليات	
ـ إستراتيجيات الموارد البشرية	
ـ إستراتيجيات نظم المعلومات	
ـ إستراتيجيات التنظيم الإداري	

العوامل الجوهرية في البيئة الخارجية	
ـ العوامل الاقتصادية العامة	
ـ العوامل التكنولوجية	
ـ العوامل الاجتماعية	
ـ العوامل السياسية	
ـ عوامل البيئة التنافسية	
ـ المنافسون	
ـ المنتجات البديلة	
ـ المشترون / الممولين	
ـ المشاركون والوسطاء	
ـ العملاء	

التقييم	تحليل SWOT
	نواحي القوة التنظيمية Strengths
	ـ المجالات العامة
	ـ المجالات التسويقية
	ـ المجالات المالية
	ـ مجالات الإنتاج والعمليات
	ـ مجالات الموارد البشرية
	ـ مجالات المعلومات
	ـ المجالات الإدارية
	ـ المجالات السبعة لماكينزي Mckinesy's Seven Ss
	نواحي الضعف التنظيمية Weaknesses
	ـ المجالات العامة
	ـ المجالات التسويقية
	ـ المجالات المالية
	ـ مجالات الإنتاج والعمليات
	ـ مجالات الموارد البشرية
	ـ مجالات المعلومات
	ـ المجالات الإدارية
	ـ المجالات السبعة لماكينزي
	الفرص المتاحة للتنظيم Opportunities
	ـ من النواحي الاقتصادية
	ـ من النواحي التنافسية
	المخاطر المعوقة أمام التنظيم Threats
	ـ من النواحي الاقتصادية
	ـ من النواحي التنافسية
	ـ من النواحي التكنولوجية
	ـ من النواحي الاجتماعية
	ـ من النواحي السياسية والقانونية

قائمة التحليل المالية

أ) معلومات التحليل الخاص بالنسب المالية :

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

ب) معلومات القوائم المالية :

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

ج) معلومات المراجعة للإستراتيجيات والسياسات المالية :

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

د) الأوضاع الاقتصادية المتوقعة والظواهر الأخرى :

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

و) المعلومات الخاصة بالتنبؤات للسنوات القادمة :

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

النمـــاذج

النماذج ممكنة التطبيق والاستخدام لتحليل هذه الحالة :

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

4 ـ ....

حـــل المشكلـــة

ـ تحديد المشكلة : ....
....
....

ـ كيف أمكن التعرف عليها : ....
....
....

ـ ماهي الإفتراضات الواجب مراعاتها في هذا الوضع عن المستقبل لعلاج وحل المشكلة ؟
....
....
....

تنميــة بدائــل الحــل

إعداد قائمة بكل بديل أساسي وبيان النواحي الإيجابية والسلبية :

البدائل	الإيجابيات	السلبيات
● استراتيجيات المنظمة		
1ـ		
2ـ		
● استراتيجيات الأعمال		
1ـ		
2ـ		
3ـ		
● الاستراتيجيات الوظيفية		
1ـ		
2ـ		
3ـ		
4ـ		
5ـ		
6ـ		

الاختيار الإستراتيجي	
الاختيار الإستراتيجي النهائي	أسباب الاختيار
(1)	....
(2)	....
(3)	....
(4)	....
(5)	....

تطبيق الإختيار الإستراتيجي النهائي :

وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية مع مراعاة الإختيار الإستراتيجي النهائي :

1ـ من الذي سيقوم بالتطبيق ؟ وهل يمكن دعمهم وحفزهم؟

2ـ كم ستتكلف عملية التطبيق ؟ وهل نملك الموارد والإمكانات المطلوبة ؟

3 ـ متى ستتم عمليات التنفيذ ؟

4 ـ ماذا سنفعل للتأكد من أن كل مواردنا يمكن الاستفادة منها لتطبيق الإختيار الإستراتيجي ؟

5 ـ هل المجالات السبع لماكينزي متاحة على نحو مُرض ؟

نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية :

عشرون فكرة مفيدة لتحليل الحالات العملية

(1) ابدأ باسم الله ، وتوكل عليه فأي عمل لا يبدأ باسم الله فهو أقطع أي منزوع البركة .

(2) ثق في قدراتك الذاتية ، وعليك أن تؤمن بإمكاناتك ، وأن الآخرين ليسوا بأفضل منك ، فقط عليك بذل بعض الجهد .

(3) أنظر إلى تحليل الحالة وعمليات المناقشة والعرض والتقديم كأفكار يجب أن تعتنقها وتقدمها بشكل مميز عن الآخرين واعلم أن الغاية الأساسية لتحليل الحالات تتمثل في تنمية القدرة على التفكير بوضوح في مجالات الإدارة الإستراتيجية .

(4) لا تنس أن الهدف من دراسة الحالة وتحليلها هو التأكد على عملية التعلم في مجال تخصص الإدارة الإستراتيجية وتقديم معلوماتك التي ألفتها بشكل مقبول .

(5) نمي قدراتك العقلية ، وضع أمامك دائماً أساليب الاستفهام المعرفة : ماذا؟ متى ؟ أين ؟ لماذا ؟ كيف ؟ من؟

(6) إقرأ الحالة سريعاً وبصورة مسلسلة ، ولا تركز في القراءة الأولى على التفاصيل .

(7) اهتم بالتفاصيل والفرعيات بعد الإجماليات .

(8) فكر دائماً في أكثر من بديل لحل المشكلة المطروحة .

(9) إعمل جاهداً لتنمية قدراتك على الصياغة الموضوعية والشمول ، والخطط الإبتكارية ، وضع نفسك في موقع الإستراتيجي متخذ القرارات .

(10) لا تهتم بالأرقام والنسب المئوية فحسب ، بل تعرف على إتجاهاتها والعلاقة فيما بينها .

(11) راعي التكيف والمرونة ، فإنهما من أهم مفاتيح النجاح في تحليل الحالات .

(12) اهتم بكتابة مسودة تحتوي على ملاحظاتك وتعليقاتك قبل أن تكتب التقرير المتكامل .

(13) نمي قدراتك على كتابة الحالة بشكل محدود ودقيق دقيق ، واسترسل في عرض

معلوماتك مباشرة في الموضوع المطروح وبشكل مقنع وصحيح .

(14) ضع أفكارك في قائمة ، وحاول أن تكتب ما توصلت إليه بشكل مجدول ومتتابع، واضح ومفهوم .

(15) تعايش مع الحالة كما لو كنت على أرض الواقع ويهمك أن تجد الحلول المناسبة للأوضاع المختلفة بها .

(16) اعتمد على استخدام الأساليب الكمية اللازمة لإجراء التحليل المناسب إذا تطلب الأمر ذلك .

(17) دعم آرائك ومقترحاتك بالأسباب والمبررات المشفوعة بالبيانات والمعلومات الفعلية والتطبيقية والأمثلة التوضيحية كلما أمكنك ذلك .

(18) يعد الترتيب والتناسق أمراً في غاية الأهمية عند تحليلك للحالة وسرد عناصر الحل المقترح .

(19) تعلم من أخطاء الماضي ونواحي القصور التي واجهتك فيما قبل، وحاول التغلب على نقاط الضعف التي أدت إلى هذه الأخطاء وسببت هذا القصور .

(20) حافظ دائماً على تدعيم مهاراتك الابتكارية والإبداعية عند إجراء عمليات تحليل الحالة العملية .

وعشر أفكار أخرى في حالة المناقشة الجماعية

1 ـــ إن الأفكار الممتازة تفقد قيمة إذا لم تكن هناك عمليات إتصال وتفاعل مستمر بين مختلف الأطراف .

2 ـــ إحتفظ باتجاه إيجابي نحو مجموعتك ، وتعامل مع أفراد المجموعة بشكل تعاوني بما يفرز أفضل الحلول الممكنة .

3 ـــ يجب دراسة الحالة وتحليلها وتقديمها في الوقت المناسب حتى يمكن تطبيقها في التوقيت المحدد .

4 ـــ حاول الاستفادة من نقاط القوة التي يتميز بها بعض المشاركين في مناقشاتهم واستعن بها في تدعيم معلوماتك .

5 ـــ إذا كانت الحالة من الحالات المطولة والمتشعبة في موضوعاتها فيمكن تكوين مجموعات عمل تختص كل مجموعة بدراسة وتحليل إحدى الجوانب الإستراتيجية

6 ـــ شجع الإتجاهات الأخوية بين أفراد الجماعة واحتفظ بروح المرح .

7 ـــ حدد أهدافاً لنفسك ولمجموعتك وحدد الوقت اللازم والمختص لدراسة كل موضوع .

8 ـــ بعد إنتهاء كل مجموعة من عملها ، يخصص أحد أعضائها للقيام بمهمة رئيس المجموعة والتحدث نيابة عن مجموعته .

9 ـــ تعلم من الإنجازات والمداخل الإيجابية التي مرت عليك فيما سبق سواء تخصك مباشرة أو تخص أفراد مجموعتك .

10 ـــ إهتم أكثر برعاية مشاعر الآخرين ، وكن شخصاً يعتمد عليه في إبداء الرأي ، ويعول عليه لحسم الخلاف ، وجدير بالثقة .

الفصل الثاني عشر

حالات عملية .. ومواقف تطبيقية

- بقراءتك لهذا الفصل ستتمكن من التفكير في معالجة عدة حالات تتعرض كل منها لموضوع مختلف مما يكسبك القدرة على دراسة الحالات وفحصها وتحليل موقف المنظمات، هذا بالإضافة إلى تنمية مهارتك للتوصل إلى بدائل الحلول المناسبة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة .

الحالة الأولى	شركة أمريكان موتوز .
الحالة الثانية	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية .
الحالة الثالثة	هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية .
الحالة الرابعة	رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد .
الحالة الخامسة	من فضلك .. حدد رسالتك .
الحالة السادسة	شركة سارة للسيراميك .
الحالة السابعة	شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل .
الحالة الثامنة	الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألومنيوم .
الحالة التاسعة	شركة النصر للأجهزة الكهربائية والألكترونية «فيليبس» .

● الحالة الأولى ●

شركة أمريكان موتورز

أسست شركة أمريكان موتورز **American motors** في أوائل سنة **1954**م من إندماج شركتين خاسرتين (راجع : غراب ص **325**) ، وكانت مبيعات الشركة الجديدة في الشهور التالية تدل على التدهور كما أن بيانات المركز المالي أظهرت أن مجموع الخسارة بلغ مليون دولار ، ثم تدهورت المبيعات في السنوات الثلاث التالية بمقدار **25%** ، وهبطت حصة الشركة من سوق السيارات الأمريكية إلى أقل من **2%** ، وتوالت الخسائر مما اضطر الشركة إلى الاقتراض بشدة من البنوك . وحينما كانت الشركة في أسوأ حالاتها بدأ أحد رجال المال يشتري أسهمها حتى تسنت له السيطرة عليها عام **1957**م . وأخذت الشركة تسترد مكانتها بسرعة ، حتى أنها في نهاية **1960**م ارتفعت مبيعاتها إلى نحو **300%** من أقل مستوى وصلت إليه وتضاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات ، وبلغت أرباحها الصافية **105** ملايين ، ودفع للبنوك كافة مستحقاتها ، وأصبحت رائدة في إنتاج السيارات الرخيصة ، وبدأت الشركات الثلاث العمالقة في إنتاج السيارات (جنرال موتورز وفورد وكريزلر) تقتفي أثرها في صناعة سيارات ذات هياكل من قطعة واحدة .

وفي صدد التعليق على خروج الشركة من أزمتها وتقبل الجماهير للسيارات الصغيرة ، قال جورج رومني وهو عندئذ رئيس مجلس إدارتها منذ عام **1954**م : إن الشركة وثقت في سلامة فكرة السيارة رامبلر بعد إجراء تجاربها عليها ، وقد اقتنع عدد من أعضاء الإدارة العليا بإستراتيجية إنتاج السيارة الجديدة ، واستقال عدد من المديرين التنفيذيين الذين كانوا يعتنقون فكرة السيارة الكبيرة ويرفضون فكرة السيارة الصغيرة ، واقترضت الشركة من البنوك إلى أقصى طاقتها ، ومن أهم الإجراءات التي اتخذتها إيقاف إنتاج سيارتي ناش وهدسون ، وركزت كل جهودها على خط الإنتاج الباقي وهي سيارة رامبلر ، ووضعت الشركة كل مواردها لتسويق النموذج المنتج في عام **1958** م.

وحينما تحسنت موارد الشركة خلال عام **1958**م ، تحولت الإستراتيجية إلى التوسع في إنتاج السيارات الصغيرة ، وعلى الرغم من إنتاجها المتزايد ، كانت الشركة عاجزة عن مواجهة الطلب

الشامل على سياراتها لمدة عام كامل ، ثم أظهرت الشركات الثلاث الكبرى سيارات منافسة تقتفي أثر السيارة رامبلر .

بين عامي **1954** و **1957** م كسبنا معركة البقاء ، وبين **1957** و **1958** م كسبنا معركة الفرص في السوق ، ومنذ **1959**م حينما قلدت الشركات المنافسة سيارتنا رامبلر عملنا النجاح في معركة صد الهجوم ، وأثبتنا لبعض المستشارين الماليين الذين قالوا أننا لا نستطيع التصادم وجهاً لوجه مع العمالقة الكبار إننا كنا على صواب وإنهم على خطأ ، لقد برهنا على ذلك بنجاحنا في مواجهتهم ، ونتوقع أن ننجح في **1962** م في بيع أكبر عدد من سيارات رامبلر في تاريخ الشركة ، على الرغم من منافسة الكبار ، وسنبدأ في العام القادم حملتنا في سبيل التفوق والزعامة لسوق السيارات .

أولاً : الموقف في عام 1954م :

كانت الشركات الصغيرة تنتج عدداً كبيراً من النماذج بالنسبة لعدد السيارات ، حتى ارتفعت لديها تكاليف الوحدة وأصبحت لا تستطيع الاستمرار في المنافسة مع الثلاث الكبار ، وكانت الشركات الكبيرة تمتاز بميزة كبرى من حيث أدوات الإنتاج ، فتستطيع أن تقسم تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد كبير من الوحدات ، فتتوافر لها ميزة ذات حدين بالنسبة للسوق الذي استع بفضل التغيير في النماذج .

وهناك اعتبار ثان أقل وضوحاً، فلم تعد الشركات الصغرى تستطيع رفع حجم المبيعات عند وكلائها لتجعلهم راضين عن أرباحهم .

وهكذا عرفت الشركات الصغرى أن أيامها الباقية معدودة ، فحدثت اندماجات بينها أدت إلى اختفاء ثلاثة أسماء مشهورة هم : ناش وهدسون وبين باركار وستوديو بيكار. في نفس الوقت عادت جنرال موتورز إلى خطتها القديمة بإنتاج وتسويق سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأكثر قوة وتبعتها شركتا فورد وكريزلر ، بازدياد الرخاء الاقتصادي في أمريكا بدأ مشترو السيارات من الأمريكيين يظهرون رغبتهم في الحصول على سيارة تتجاوز مدى وصفها بأنها وسيلة للانتقال ، وتفهمت شركة جنرال موتورز هذا التغيير في تفضيلات المستهلك ، فما حلت سنة **1927** م إلا

وكانت قد نجحت في الوصول إلى ثلث سوق السيارات وانحصرت حصة فورد في ثلث آخر منه، واستمرت جنرال موتورز تعتنق هذه الفلسفة الأساسية التي سيطرت على صناعة السيارات .

ومنذ عام **1953** م جاء تغيير في إدارة شركة كريزلر ، إذ اتبعت النظرية نفسها ، وهكذا جاءت سنة **1954**م عند مولد شركة أمريكان موتورز وأمامها ثلاث عمالقة يتبعون سياسة واحدة تقريباً ، وكانت النتيجة أن نماذج السيارات أخذت تصدر في أحجام أكبر كل عام وأكثر قوة ، تتشابه كثيراً فتقل بينها الفروق المميزة ، وهكذا خلفت وراءها فراغاً في السوق وتركزت المنافسة في النماذج التي تنتجها ، وجاءت أمريكان موتورز لتملأ هذ الفراغ .

ثانياً : حملة البقاء 1954-1957م :

كانت أهداف أمريكان موتورز البعيدة المدى أن تصبح من الشركات المنافسة الكبرى في ميدان صناعة السيارات وأن تعتمد الشركة على المبدأين التاليين :

(1) فكرتها في أن هناك حاجة في السوق لم تشبع بعد ، وهي أنه يحتاج إلى سيارة تقف وسطاً بين السيارات الكبيرة التي تنتجها الشركات الثلاث الكبرى وبين السيارات الصغيرة المستوردة من أوروبا .

(2) اعتقاد الشركة بأن فكرتها في السيارة الصغيرة تملأ هذا الفراغ واستعارت الشركة من هندسة الطائرات بعض مباديء تجعل في الإمكان إنتاج سيارة قوية ومريحة في الوقت نفسه ذات هيكل من قطعة واحدة ، حيث تلحم أجزاء السيارة ببعضها بدلاً من ربطها بمسامير وصواميل في هيكل ثقيل ، من هذه الفكرة بدأت الشركة تبني إستراتيجياتها على الأسس الآتية :

1 ـــ أن تنشر الإحساس بهذة الحاجة بين الجماهير .

2 ـــ أن تحصل على موافقة أعضاء الشركة بهذة الفكرة والتزامهم بها .

3 ـــ أن تعمل على الاحتفاظ بالشركة حية إلى أن تتم الخطوتان السابقتان .

ولهذا كانت خطة الشركة في الفترة من **1954** ـــ **1957** م هي في سبيل معركة البقاء ، حيث كانت المشكلات العاجلة في طبيعتها بحيث تطغى على الخطة طويلة الأجل **وتلخصت سياستها في النواحي التالية :**

(1) خطة الإنتاج :

استمرت الشركة في إنتاج سيارات ناش وهدسون مع إدخال رامبلر .

(2) خطة الطراز :

لقد غيرت الشركة من خطتها في تغيير الطراز ، فكانت في أول الأمر تنتج أشكالاً متناقضة ، والآن تنظر إلى المستقبل البعيد وترى إنتاج أشكالاً غير متناقضة ولا متطرفة لأن السيارة في حد ذاتها قد دخلت دور التطور والتفوق .

(3) خطة التسويق :

كانت مهمة برنامج التسويق مزودجة ، فكان عليها أن تخلق إيمان الجماهير بالشركة واقتناعهم بالمنتج الذي تقدمه ، وكانت الصعوبة الكبرى تنبع من عدم إقتناع الجهاز الإداري داخل الشركة ذاتها ، فكان عليها تغيير نائب الرئيس المشرف على التسويق وتغيير جهاز البيع كله وإيجاد خطة جديدة مع الوكلاء .

ومن ناحية الجمهور ، قد تجمدت عقليته على شراء السيارة الكبيرة تقريباً منذ بدء صناعة السيارات ، فأرادت أن تأتي بعمل يجعلهم يقفون انتباهاً وينظرون ويستمعون ، وغيرنا من خطتنا الإعلانية ، وقد استغرق ذلك منا ثلاث سنوات للاتفاق مع الوكالة على خطتنا ، وجاء الإعلان عن أمريكان موتورز بسيطاً في رسالته ويبرز الحقائق ، ويستبعد صفات المبالغة ، ويستخدم لغة جديدة ، وكان كل إعلان بمفردة يركز على فكرة غالبة تؤكد جودة السيارة أو يبرز ظاهرة معينة فيها .

(4) علاقة الشركة مع العملاء :

عملت الشركة على منح كل وكيل مبلغ 50 دولاراً إضافية عن بيع كل سيارة ، مما كلّف الشركة سبعة ملايين دولار في عامين ، ولكنها نجحت في الاحتفاظ بجهاز التوزيع سليماً في فترة الأزمة .

(5) خطة التمويل :

حصلت الشركة على قرض من شركة تأمين زادت من الائتمان لدى البنوك ، وباعت الشركة

مصنعها لسيارات هدسون ورهنت بعض الأسهم والسندات المالية ، وبدأت تخفيض نفقاتها في مختلف أنواع بدل الانتقال وتخفيض فترة الغذاء وتخفيض المرتبات ، وتم أغلبها تطوعاً وتخفيض الإيجارات أو إلغاء بعض الخدمات ، وكذلك ميزانيات الإعلان والعلاقات العامة ، كل ذلك بقصد الوصول إلى نقطة التعادل عند 150 ألف وحدة في السيارات التي تنتجها ، وأن تترك للسيارة الجديدة مهمة زيادة المبيعات إلى مستويات مربحة ، ولجأت الشركة أحيانا إلى شراء بعض قطع السيارة بدلاً من إنتاجها في مصانعها وهكذا استطاعت الشركة بهذه الإجراءات أن تتخطى معركة البقاء .

ثالثاً : المعركة في سبيل فرص السوق 1957-1958 م .

واجهت أمريكان موتورز أقسى اختباراتها عندما وجدت أن السوق الأمريكية تعزف عن شراء السيارات المتوسطة الثمن كما تعزف عن شراء السيارات الكبيرة ، فقررت قراراً تاريخياً وهو أن تضع كل مقدراتها في إنتاج سيارة الرامبلر واتخذت الخطوات التالية :

(1) خطة الإنتاج :

أوقفت إنتاج سيارتي ناش وهدسون بعد اجتماع عاصف ، ومنحت الشركة تسهيلات أخرى لوكلائها للتخلص من السيارات الباقية لديهم من هذين النوعين .

(2) خطة التسويق :

كانت الفكرة الأساسية أن سنة 1957 م هي السنة الحاسمة في تاريخ الشركة ، فهي إما أن تنجح في خطتها أو تموت ، فبدأت حملاتها الإعلانية ، مستعينة بنجاح سيارة الفولكس واجن في أمريكا، وفي مارس 1958م بدأت الصحف تكتب تقاريرها عن أن سيارة رامبلر هي سيارة ذلك العام وأكثر السيارات المرغوبة في أمريكا، لدرجة أدت إلى انزعاج شركة فورد ، فبدأت حملاتها الإعلانية التي تؤكد فسحة الحجم والراحة التي يجدها الراكب في سيارته ، وفي ذلك العام وصلت أرباح الشركة إلى 26 مليوناً وتنبأ رومني بوصول المبيعات من سيارة رامبلر إلى 300 ألف سيارة عام 1959م ، ليصل إلى 6% من السوق مقارناً ذلك بنسبة 4.4% في عام 1958م .

وفي أكتوبر 1958 بدأت الشركة برنامجاً للتوسع تكلف 10 ملايين دولار للوصول بطاقة

الإنتاج إلى 450 ألف وحدة في نهاية عام 1959 م .

(3) جهاز التوزيع :

مع بداية عام 1957 م أصبحت الشركة قادرة على تغيير سياستها مع الوكلاء ، فبدأت بزيادة عددهم مع الاهتمام بنوعية الوكلاء والتأكد من أنهم يكسبون الكثير بحيث تدفعهم حوافزهم أن يقدموا خدماتهم المرضية للعملاء .

(4) خطة التمويل :

كان أول ثمار تخلص الشركة من موقف المدين ووصلوها إلى هامش الربح أن دفعت كل ديونها للبنوك في سبتمبر 1958م ، وارتفع رأس المال من 50 مليون دولار إلى 80 مليون دولار ، ومن هنا خصصت الشركة مبلغ 10 ملايين من الدولارات لبرنامج التوسع السابق الذكر ، وخصصت الشركة نقطة التعادل مرة أخرى إلى 125 ألف وحدة .

رابعاً : الموقف في عام 1961 :

تركزت خطة الثلاث الكبار في مواجهة هذا النجاح من شركة أمريكان موتورز على ما يلي :

1 ــ أن تعكس اتجاهها نحو سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأن تقلل من زخرفتها وزينتها في جميع موديلاتها .

2 ــ أن تقدم أعداداً كبيرة من الأحجام والطرازات وقوة الأداء ، فتعطي الجمهور اختياراً أوسع من ذي قبل وعلى الأخص في السيارات ذات الثمن المنخفض .

3 ــ إنها تنتج ثمانية أنواع جديدة من السيارات تتجه السيارة الصغيرة إلى السوق الذي استأثرت به شركة أمريكان موتورز منذ 1958-1959 م .

هذا المخطط جاء بضغط كبير على أمريكان موتورز ، ولو أنه في الوقت نفسه تضمن تغييراً جذرياً في المنافسة ، بقدر ما كان لهذا الهجوم المضاد من المزايا بالنسة لأمريكان موتورز بقدر ما كان له من أضرار .

خامساً : حملة صد الهجوم 1959-1962م :

في خلال الفترة من 1959 إلى 1962 م وصلت أمريكان موتورز إلى نصيب 6% من السوق

واحتفظت به ، ووصلت أرباحها في 1960/1959 م إلى 105 ملايين دولار قبل الضرائب ، ثم أخذت في النزول بسبب شدة المنافسة وبسبب التغيرات المتزايدة في الطراز ومنها إعادة تصميم رامبلر في 1961 م.

(1) خطة الإنتاج :

أنتجت الشركة السيارة رامبلر بعدة أطوال لمحورها «117,108,100,85 بوصة» ، واشتهرت رامبلر بنجاحها في دعايتها عن فكرة سيارتها الاقتصادية وجودتها واشتهرت في فن صناعة السيارات التقليدية الأخرى وافتخرت بجودة طلائها بسبب اتباعها طريقة صبغ أجزائها بإسقاط الهيكل جميعه في حوض من الطلاء ، مما جعل السيارة تحتفظ بجميع أجزائها مطلية مع الزمن حتى في أسفلها، الأمر الذي يحميها من الصدأ ، واتبعت خطة تعديل موديلاتها قبل أن يسبقها غيرها بعام كامل .

والشركة بوضعها الحالي تعتقد أن سيارة رامبلر لاتجد منافسة مباشرة باعتبارها سيارة الأسرة ، وأخذت لإنتاج طراز سنة 1963 م ، وأصبحت هذه السنة الحاسمة في تاريخ مسيرة الشركة ، إذ أرادت الشركة أن تتبع سياسة جديدة من حيث التوقيت ، فأعلنت أنها أجرت تخفيضات على ثمن السيارة في سنة 1962م وأنها في سنة 1963 سترفع السعر بمعدل يتراوح ما بين 30 و 50 دولاراً فزادت أرباحها 30% .

(2) خطة التسويق :

عندما قبلت الجماهير فكرة السيارة الصغيرة عمدت الشركة في إعلاناتها إلى تأكيد مميزاتها ، وهي الجسم أو الهيكل الموحد والطلاء المانع للصدأ ، ثم أطالت فترة الضمان وكانت رائدة في هذا الصدد وسرعان ما تبعتها باقي الشركات .

(3) نظام التوزيع :

بعد أن أعادت الشركة بناء نظام توزيعها من خلال الحملة الماضية ، عمدت في هذه المرحلة إلى الاحتفاظ بعدد وكلائها وتقوية كل منهم ، فلجأت إلى منحهم خصماً استثنائياً كلما زادت عملياتهم ، مما جعلها تعبر أزمة الركود التي حلت بالولايات المتحدة في عام 1961م ، ومن هنا

كانت أمريكان موتورز تتميز بأنها الشركة الوحيدة في صناعة السيارات الأمريكية التي تستطيع أن تزيد في عدد وكلائها ، إذ أنها لم تنتشر بعد إلى كل البقاع في أمريكا .

(4) خطة التمويل :

أصبحت الشركة في عام **1961** م الشركة الوحيدة في صناعة السيارات التي تخلصت تماماً من الديون طويلة الأجل ، ولكنها احتفظت في البنوك بخطابات اعتماد تبلغ **50** مليوناً من الدولارات لتلجأ إليها وقت الحاجة. وقد صاحب استبعاد الديون توسيع طاقتها بما يصل إلى **600** ألف سيارة ومع هاتي الميزتين فلقد تمسكت بسياياتها الرمية إلى الاقتصار على العناصر الضرورية وحدها في عمليات الإنتاج ، وكان هذا بفضل إعطاء الأولوية لاستثمار أموال الموردين بدلاً من تخصيص أموالها هي لمواجهة مستلزمات الإنتاج ، ومن هنا كانت تكاليف الوحدة أقل من تكاليفها بالنسبة لشركة فورد .

وأمام هذا النقص في التكامل ، قدرت للشركة نسبة صغيرة من هامش الربح على كل وحدة بل أقل من جنرال موتورز أو فورد ، ولكن رأس المال المستثمر كان أعلى مستوى .

- بهذه الطريقة أمكن للشركة أن تحتفظ بنقطة تعادل منخفضة ، وقد قدرت عام **1961** م بـ **150** ألف وحدة ، وهي أعلى قليلاً مما وصلت إليه الشركة عام **1959** م على الرغم من التوسع من **300** إلف إلى **600** ألف سيارة .
- وبقيت الإستراتيجية ثابتة تعمل في إصرار على أن تكون في مأمن من الأخطار بالاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة ، وذلك على حساب التضحية بالربحية المرتفعة بالنسبة للوحدة لو أنها لجأت إلى التكامل الرأسي .
- ومما تمتاز به الشركة ، هو أن مصنعيّها يقعان في وسط عرض الولايات المتحدة بعكس فورد وجنرال موتورز اللتين تمتلكان مصانع متناثرة مبعثرة في طول البلاد وعرضها .

(5) خطة العلاقات العمالية :

وعملاً بإستراتيجية الشركة في الاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة لتكون في مأمن من الأخطار في السنين الكاسدة ، وذلك في نظير التضحية بالأرباح والوفرة في السنوات المزدهرة ، قامت

الشركة بصياغة عقد عمل في عام في عام 1961م أطلقت عليه اسم «المشاركة في التقدم» وهو ينص على تقاسم الأرباح بين العمال والشركة بدلاً من زيادة نسبة معينة في الأجور ، الأمر الذي تتبعه الشركات الثلاث الكبار .

سادساً : الموقف في عام 1963م:

في عام 1962 م بلغت مبيعات الشركة في الولايات المتحدة والعالم نحو 478132 سيارة ، أي بزيادة 24.2% عن مبيعات العام الماضي ، وأصبحت حصة رامبلر السوقية في الولايات المتحدة 6.7%، وهي نسبة العام السابق نفسها ، ولقد ارتفعت نفقات البيع والإعلان حينما حاولت الشركة تصريف كميات أكبر ، كما زاد عدد الوكلاء بنحو 96 وكيلاً وبلغ مجموع مبيعاتهم 216714000 دولار في مقابل 100877000 في عام 1961م . وطبقاً لسياسة الشركة في ألا تدخل أية تغييرات إلا إذا ظهر منها فائدة ملموسة للمستهلك ، فإنها أدخلت تحسينات هندسية كبرى في عام 1963 م على نموذج رامبلر وأمباسادور .

وهكذا ظلت رامبلر سيارة لقطاع خاص من المجتمع الأمريكي ، هذا القطاع ينمو باستمرار وفي سرعة ، وينمو معه توزيع السيارة رامبلر . كذلك عملت الشركة على النمو بمبيعاتها خارج الولايات المتحدة ، حيث ضاعفت استثماراتها في الخارج خمسة أضعاف، وباختصار فإن شركة أمريكان موتورز تحاول الاحتفاظ بمركزها في الداخل ، وتحاول التوسع الجغرافي في الخارج ، وفي الوقت نفسه تأمل عن طريق تغيير نماذجها أن تستمر في الازدهار بالسوق المحلي ، وأنه ينتظر معركة طويلة في سبيل تحقيق المكانة الأولى في صناعة السيارات الأمريكية من خلال مرحلة تحقيق التفوق والزعامة .

والمطلوب : تشخيص المشكلة في الحالة السابقة ، مع بيان الموقف الاستراتيجي للشركة ، وتوصيف وتقييم هيكلها الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل لنواحي القوة والضعف وعلاقتها بخصائص صناعة السيارات الأمريكية ، وعرض لنتائج تحليل SWOT ، والبدائل الإستراتيجية المتاحة ، إلى جانب ماتراه من توصيات .

• الحالة الثانية •

شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

تأسست شركة ممفيس الكيماوية في يونيو عام 1940م «شركة توصة بالأسهم» برأس مال قدره 2500 جنيه وهي بذلك تُعد من المبادرات الأولى للرأسمالية المصرية للدخول في مجال صناعة الدواء وفي عام 1955م انتقلت الشركة من مصنعها الذي أقامته بالسكاكيني إلى المصنع الذي أقيم بمنطقة الزيتون على مساحة 3860 متراً مربعاً في سبتمبر 1961 م تم بيع الشركة من الحراسة إلى مؤسسة النصر ثم تحولت ملكيتها بالكامل إلى المؤسسة المصرية العامة للأدوية طبقاً للتقسيم النوعي للمؤسسات .

وفي أبريل 1962 م . صدر قرار المؤسسة المصرية العامة للأدوية بتحويل الشركة إلى شركة مساهمة مصرية مع الإبقاء على اسمها التجاري . برأس مال قدره 40 ألف جنيه موزعة على 20 ألف سهم . ومنذ عام 1964 تم إحداث زيادات متتالية في رأس المال وذلك ذاتياً بتحويل جزء من الاحتياجات والفائض إلى رأس المال المملوك بالإضافة إلى مساهمات الدولة في رأس مال الشركة حتى وصل رأس المال المملوك في يونيو 1993 إلى 15 مليون جنيه .

بنهاية عام 1987 م تم تشغيل مصنع الشركة الجديدة بالأميرية والمقام على مساحة تقرب 71 ألف متر مربع وتم نقل معظم العمالة إليه مع الإبقاء على القدر اللازم من العمالة بمصنع الشركة القديم بالزيتون لضمان استمرار تشغيلة .

وصدر القانون رقم 203 لسنة 1991م أصبحت شركة ممفيس الكيماوية إحدى شركات قطاع الأعمال وتابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية .

وفي نوفمبر 1993 م تم اعتماد أحكام النظام الأساسي للشركة وتم نشره بملحق العدد 4 من الوقائع المصرية لعام 1994م وحدد رأس مال الشركة المرخص به بمبلغ 50 مليون جنيه ورأس المال المصدر والمدفوع 15 مليون جنيه موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم مائة جنيه وتملكه بالكامل الشركة القومية للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية .

أسباب ودوافع التغير :

يعد عام 1987 علامة فارقة في تاريخ شركة ممفيس فقد كان على الإدارة الجديدة للشركة أن تتحرك بفاعلية لتقدم رؤية استراتيجية واضحة تتعامل مع العديد من التحديات التي أصبحت تشكل عائقاً يحد من فرص نمو الشركة وضمان المحافظة على تطورها المستقبلي وترجع بعض تلك التحديات إلى ما آلت إليه الظروف الداخلية للشركة ويرجع بعضها الآخر إلى التغيرات السريعة والجوهرية التي حدثت في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة من أهم تلك التحديات

1 ـ التحديات الداخلية :

أ ـ استفادة جميع إمكانيات التوسع الرأسي والأفقي في مصنع الشركة بالزيتون حتى أصبح مكدساً بالآلات والعمال بما يهدد سلامة العملية الإنتاجية ذاتها مع انعدام فرص النمو والتطوير .

ب ـ التقادم الفني لنسبة كبيرة من الآلات ومعدات الإنتاج رغم محاولات الإحلال التي كانت تتم من حين لآخر .

جـ ـ موقع المصنع أصبح غير ملائماً نتيجة للتغيرات الديموجرافية التي حدثت في المنطقة التي يقع بها فقد أحيط بكتل من المساكن العشوائية .

د ـ عدم دخول مصنع الشركة الجديد بالأميرية مرحلة التشغيل ولأسباب كثيرة رغم الشروع في إقامته منذ عام 1971 م وذلك لعدم الإنتهاء من بنيته الأساسية واستكمال خطوط الإنتاج .

هـ ـ تواضع المستويات المهارية للأفراد سواء على المستوى الفني أو الإداري لانعدام برامج التدريب أو صوريتها .

2 ـ التحديات الخارجية :

أ ـ إلغاء دعم الخدمات والمستلزمات والآلات التي تستوردها شركات القطاع العام الدوائي مما أدى إلى ارتفاع كبير في تكلفة المنتج وفي نفس الوقت استمرت سياسة فرض السعر الاجتماعي للعديد من منتجات الشركة .

ب ـ فتح مجال صناعة وتجارة الأدوية في مصر أمام القطاع الخاص المصري والأجنبي مما أدى

إلى ظهور المنافسة الحادة .

جـ ــ الزيادات السنوية للأجور والتي تقررها الدولة بخلاف العلاوات الدورية دون ربط ذلك بزيادة الإنتاجية .

د ــ التطورات السريعة والمتلاحقة في صناعة الدواء على المستوى العالمي وصراع الشركات الدوائية العملاقة للسيطرة على الأسواق إلى جانب اشتراطات تطبيق المعايير العالمية للجودة.

مسار التغيير :

بعد تحليل تلك التحديات وتحديد أوزانها النسبية وتداخلها تم الوصول إلى الرؤية الإستراتيجية التي تحدد المسارات التي يلزم أن تسلكها الشركة في ضوء كافة القيود والمحددات المفروضة عليها وبالتالي وضع المهام ورسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية والتي ارتكزت على أن :

1 ــ امتلاك التكنولوجيا المتطورة تعد من الأمور الحاكمة في صناعة الدواء :

فرض التطور السريع في مجال صناعة الدواء على المستوى العالمي أن لا تكون صناعة الدواء في مصر بعيدة عن مجال تلك التطورات وإلا تخلفت وتعرضت لفقدان أسواقها الخارجية بل وقد تتعرض أيضاً لفقدان سوقها الداخلي ، لذلك فقد وضعت إدارة الشركة وعلى قمة أولوياتها كهدف موضوع استكمال المصنع الجديد بالأميرية وإدخاله مرحلة التشغيل ولتحقيق ذلك وبشكل فعال وسريع تم تحديد دقيق لخطوات العمل المطلوبة والأطر التي تحكمها وكونت فرق العمل المتخصصة لمتابعة مراحل التنفيذ وتم استكمال البنية الأساسية للمصنع وتركيب خطوطه الإنتاجية وإجراء تجارب التشغيل وبنهاية عام1987 تم تشغيل المرحلة الأولى ومع بداية العام المالي 1995/94 تم تشغيل المرحلة الثانية لمصنع الأميرية للإنتاج المعقم ، وبفضل هذا المصنع الجديد أصبحت الشركة من الشركات الرائدة في صناعة الدواء بمصر ومتميزة بمواطن قوة أهمها مايلي :

أ ــ إمتلاك أحدث تكنولوجيا في مجال صناعة الدواء المصري إلى جانب الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية .

ب ــ تطبيق أحدث المعايير العالمية الخاصة بجودة المنتج أثناءالمراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.

جـ ـ مجموعة متكاملة من معامل الأبحاث والرقابة الدوائية مزودة بأحدث الأجهزة المستخدمة عالمياً لإجراء التجارب البحثية وكافة عمليات الرقابة .

د ـ طاقات إنتاجية ضخمة وحديثة توفر إمكانيات تلبية احتياجات السوق المحلي والخارجي من كافة الأشكال الصيدلية .

هـ ـ فتح المجال أمام المزيد من فرص التعاون مع الشركات العالمية الدوائية لتصنيع منتجاتها التي تتطلب تكنولوجيا متقدمة وقد بدأت شركات أمريكية وفرنسية وكورية المفاوضات مع ممفيس لتصنيع مستحضراتها الهامة في مصر .

2 ـ آلية السوق والمنافسة تتطلب فكراً تسويقياً جديداً :

شهدت صناعة الدواء في مصر خلال العشر سنوات الأخيرة تغيرات جذرية فبعد أن كان إنتاج الدواء مقصوراً على عدد محدود من شركات القطاع العام لا يتجاوز ثماني شركات إلى جانب ثلاث شركات بالقطاع المشترك ، تم فتح باب تلك الصناعة أمام رأس المال الخاص الأجنبي الذي أخذ ينافس بقوة وفاعلية . ولقد احتل الفكر التسويقي والأخذ بأساليبه الحديثة في الوضع السابق مكانة هامشية ولكن بظهور المنافسة الشديدة من شركات القطاع الخاص كان لابد من التحرك السريع لمواجهة هذا الواقع وما يطرحه من مشاكل بفكر تسويقي قادر على التعامل مع تلك المستجدات وهادف إلى المحافظة على مكانة ممفيس ومركزها التنافسي وانعكس هذا الفكر تطبيقاً فيما يلي :

أ ـ تطوير أساليب الدعاية العملية والتوسع في إقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والتواجد بفاعلية في المعارض التي تقام للتعريف بالإنتاج الدوائي سواء داخلياً أو خارجياً والاهتمام بالنشر والإعلام وخلق قنوات إتصال دائمة مع الأطباء والصيادلة .

ب ـ التوسع في إقامة فروع البيع لتحقيق التعامل التسويقي الفعال من مواقع تلك الفروع بالمناطق الجغرافية المختلفة وتأمين مخزون سلعي بتلك الفروع يكفل سرعة تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم وحل مشاكلهم كما أن ذلك يساعد على خلق كوادر بيعية مرتبطة وملمة بمشاكل كل منطقة وإمكانياتها البيعية وأوضاع الشركات المنافسة بتلك المناطق .

جـ ــ العمل على زيادة الصادرات بكل قوة من خلال إرسال الوفود للخارج لفتح أسواق جديدة والتعرف على احتياجات تلك الأسواق وتسجيل مستحضرات الشركة والتوسع في التعاقد مع وكلاء جدد بالأسواق الخارجية وتحفيزهم هذا إلى جانب الإشتراك بالمنتجات المتميزة للشركة في المعارض الدوائية التي تقام بالخارج بالإضافة إلى الاهتمام بمواصفات مواد التغليف للمنتجات المصدرة وتقديم أسعار تنافسية في المناقصات الخاصة بتصدير الأدوية لبعض الدول العربية والأفريقية .

د ــ تطبيق خطط تدريبية مستمرة ومتخصصة لإكساب العاملين بالتسويق المهارات التسويقية والاستعانة بالخبرة الاستشارية في هذا المجال بالإضافة إلى وضع نظم التحفيز المختلفة كالعمولة وامتلاك السيارات للمتميز منهم .

هـ ــ طرح مستحضرات جديدة سواء من إنتاج الشركة أو بتصريح من الشركات العالمية وذلك لتحديث قائمة منتجات الشركة وفي هذا المجال تم طرح ما يزيد على ستون مستحضراً جديداً .

و ــ إتباع سياسة ائتمان وتحفيز مرنة تتعامل مع شرائح العملاء المختلفة طبقاً لإمكانيات كل شريحة وبما يحافظ على السيولة وتنمية المبيعات في آن واحد .

3 ــ التطوير الإداري هو المدخل الرئيسي لإنجاح استراتيجيات التغيير :

لأن البشر هم حجر الزاوية في إنجاح أي عملية للتغيير خاصة ، إذا كان التغيير المطلوب عميقاً وشاملاً ، وبما قد يتطلبه من تخلي عن بعض النظم الإدارية السائدة أو القيم السلوكية المتبعة أو بما يتطلبه هذا التغيير من ضرورة اكتساب مهارات ومفاهيم جديدة ومن أهم ما اتبعته الشركة لتحقيق التطوير الإداري :

أ ــ التدريب النظري والتطبيقي للإدارة العليا بهدف اكتسابها المهارات الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف وزيادة مقدرتها على وضع البدائل كحلول للمشاكل واختيار الأنسب منها وتمكنها من فنون القيادة ووضع نظم التحفيز والتعامل مع المعلومات وخلق الاهتمام بأهمية الإتصال الإداري وفعاليته .

ب ــ تنفيذ العديد من البرامج للإدارة الوسطى والتنفيذية من أجل رفع كفاءة العاملين بتلك

الإدارات إلى جانب الاهتمام بالتدريب النوعي لفئات العمالة المختلفة بالشركة .

جـ ــ إجراء أنواع من التدريب التحويلي لفائض العمالة خاصة المكتبية والخدمية وذلك في هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة .

د ــ اعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهام سواء الدائم منها أو المؤقت ، وذلك في هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة .

هـ ــ إنشاء إدارة نظم المعلومات . من أجل خلق قاعدة البيانات الخاصة بكافة أنشطة الشركة وأيضاً البيانات الضرورية عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة مع التحديث المستمر لتلك البيانات وبما يتيح إنسياب المعلومة في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة واستخدام الحاسبات الآلية في جميع إدارات الشركة من أجل ضمان فعالية تلك الإدارة .

و ــ إعادة بحث الهيكل الوظيفي للشركة بصورة شاملة من أجل أن يتلائم مع رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية .

4 ــ فكر وسياسات إقتصادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المستثمر وتعظيم ثروة الشركة .

تعد الإدارة الاقتصادية للمال المستثمر ووضع السياسات الهادفة لتحقيق ذلك من الأمور الرئيسية التي أولتها إدارة الشركة جل اهتمامها **وتم ذلك بالخطوات التالية :**

أ ــ إتباع سياسة سعرية للمستحضرات التي يتم طرحها تهدف إلى تحقيق هامش ربح مناسب وفي نفس الوقت تحافظ على استمرار الشركة في أداء رسالتها تجاه المجتمع .

ب ـ التخطيط السليم للإنفاق الاستثماري وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة وتحديد مصادر تمويل هذا الإنفاق بكل دقة والحصول على أفضل الشروط الممكنة في حالة الإقتراض .

جـ ــ إجراء الدراسات وتطبيق الأساليب من أجل تخفيض نسب الفاقد الصناعي أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية وقد ساعد على تحقيق ذلك التطوير الذي حدث في آلات ومعدات الإنتاج .

د ــ كانت البيانات المالية المعبرة عن نتائج النشاط في الميزانية وقائمة الدخل وقائمة المصادر والاستخدامات وتقرير مراقب الحسابات في **1997/6/30** على النحو التالي :

أ ـ الميزانية في 1997/6/30

(المبالغ بالألف جنيه)

1997/6/30	الأصول	1996/6/30	1997/6/30	الخصوم	1996/6/30
82523	أصول ثابتة	80405	25000	رأس المال المصدر والمدفوع	25000
4782	مشروعات تحت التنفيذ	3174	53463	الاحتياطيات والفائض المرحل	28462
47043	المخزون	51080	91672	المخصصات	88597
2890	استثمارات مالية	3918	12792	قروض طويلة الأجل	14170
68101	مدينون وحسبات مدينة	62770	46285	دائنون وحسابات دائنة	48259
23873	نقدية بالبنوك والصندوق	3141			
229212	إجمالي الأصول	204488	229212	إجمالي الخصوم	204488

ب ـ قائمة الدخل عن السنة المالية من 1996/7/1 حتى 1997/6/30

(المبالغ بالألف جنيه)

1997/1996		البيـــــان	1996/1995	
كلي	جزئي		كلي	جزئي
	120533	صافي المبيعات ((إيرادات النشاط)		117641
	86417	يخصم : تكلفة المبيعات		87241
34116		مجمل الربح	30400	
		يخصم :		
	4845	مصروفات عمومية وإدارية		3968
	546	مصروفات تمويلية		1210
	1152	مخصصات بخلاف الإهلاك		682
	58	رواتب مقطوعة وبدلات		65
		حضور وانتقال أعضاء		
		مجلس الإدارة		
6601		إجمال المصروفات	5925	
		يضاف :		
1498	101	إيرادات استثمارية (أوراق مالية)		770
	565	فوائد محصلة		278
	832	إيرادات أخرى عادية		224
1498			1272	
29013		صافي أرباح النشاط	25747	
(1503)	582	إيرادات غير عادية		
27510	38	أرباح رأسمالية		1218
	(2123)	مصروفات غير عادية		(1259)
(1503)			(41)	
27510		صافي الربح قبل ضرائب الدخل	25706	
6705		الضريبة الدخلية	5961	
20805		صافي الربح بعد ضريبة الدخل	19745	

جـ - قائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها

(المبالغ بالألف جنيه)

1997/1996		البيـــــان	1996/1995	
كلي	جزئي		كلي	جزئي
		أولاً مصادر الأموال :		
	25001	زيادة الاحتياطيات		4030
	150	تكلفة أصول مباعة		8
	4037	نقص المخزون السلعي		3784
	1028	نقص الاستثمارات طويلة الأجل		-
	4331	إهلاك ونفاذ العام		4988
	-	نقص النقدية		194
	-	زيادة الدائنون والأرصدة الدائنة		8577
34547		مجموع مصادر الأموال		
		ثانياً : أوجه التصرف في الأموال		
	3875	زيادة الأصول الثابتة والمشروعات تحت النفيذ		3752
	6551	زيادة العملاء والأرصدة المدينة		10475
	754	نقص الدائنون والأرصة الدائنة		-
	1257	نقص المخصصات		967
	1378	نقص القروض طويلة الأجل		6387
	20000	زيادة الودائع طويلة الأجل		-
	732	زيادة النقدية بالصندوق والبنوك		-
34547		مجموع أوجه التصرف في الأموال	21581	

د ـ تقرير مراقب الحسابات

على ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

1997/6/30 وحسابات النتيجة

عن السنة المنتهية في ذات التاريخ

راجعنا ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية في 1997/6/30 البالغ مجموع كل من أصولها وخصومها 229 مليون جنيه وكذا حسابات النتيجة عن السنة المالية المنتهية في ذات التاريخ بفائض قابل للتوزيع 20.805 مليون جنيه على دفاتر ومستندات الشركة وفي حدود ما أجريناه من مراجعة واختبارات إلي المدى الملائم وما حصلنا عليه من بيانات وإيضاحات رأينا ضرورتها لأغراض المراجعة . ففي رأينا أن الشركة تمسك حسابات مالية منتظمة تتضمن كل ما ينص القانون والنظام الأساسي للشركة والنظام المحاسبي الموحد على وجوب إثباته فيها وأن الميزانية وحسابات النتيجة مطابقة لها وتمسك الشركة حسابات تكاليف تفي بالغرض .

تم جرد الأصول الثابتة نتائجه على السجلات في 1997/6/30 بمعرفة الشركة وتحت إشرافنا الاختباري وفي حدود الإمكانيات المتاحة وتم تقييم المخزون بالتكلفة طبقاً لقواعد النظام المحاسبي الموحد وكالمتبع في السنوات السابقة .

وإزاء ما تقدم وماجاء بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية المرفق وما تم إرساله للشركة خلال السنة من فحص مستندي فإن الميزانية والإيضاحات المتممة لها تعبر بوضوح عن المركز المالي للشركة في 1997/6/30 وأن حسابات النتيجة تعبر عن نتائج أعمال الشركة عن السنة المالية المنتهية في ذلك التاريخ وأن البيانات الواردة بتقرير مجلس الإدارة تتفق مع ماهو مدون بالدفاتر في الحدود التي تثبت بها عادة هذه البيانات .

معوقات التغيير وكيفية التغلب عليها

(١) البيئة الداخلية على مستوى الشركة :

كانت الاستجابة بطيئة من بعض الأفراد لعملية التغيير ويمثل ذلك أمراً متوقعاً في البلدان النامية حيث المركزية الشديدة إلى جانب سيادة بعض المفاهيم الثقافية والموروثات الشعبية الخاطئة .

ـ هجرة بعض العناصر الفنية والإدارية المتميزة للعمل بالقطاع الخاص أو بالخارج للحصول على دخل مرتفع .

ـ تواضع المستوى العلمي لبعض العاملين بالإنتاج والخدمات خاصة كبار السن .

ـ تغليب عامل المصلحة الشخصية وبعض الاعتبارات العاطفية الأخرى عند اختيار العناصر المؤثرة (نقابة / أعضاء مجلس الإدارة) مما يقلل من موضوعية تلك العناصر عن أداء دورهم في عملية التغيير بل ويتم التركيز على بعض المشاكل الفردية لإرضاء قاعدتهم الإنتخابية .

وحرصاً من إدارة الشركة على تحجيم تلك المعوقات واثارها السلبية فقد قامت بتوضيح وتحديد الأهداف بشكل دقيق وعملت على تنمية روح الفريق وتأكيد الإنتماء ووضع نظم التحفيز والإبقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد مع الإهتمام بإعداد كوادر الصف الثاني من الفنيين والإداريين واشتراط الحصول على مؤهل متوسط كحد أدنى للعمالة بالأقسام الإنتاجية عند إجراء التعيينات الجديدة ، ومع تحقيق بعض الأهداف وظهور نتائجها المباشرة على المستوى العام والخاص تفهم معظم العاملين مغزى وأهمية التغيير والتطوير .

(2) البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة :

ومعظم تلك المعوقات ناتجة عن القيود التي تفرضها بعض اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المتبعة ويتمثل أهمها في :

أ ـ تدني مستوى الأجور المقررة ولكافة المستويات الوظيفية .

ب ـ إعتماد الأقدمية كأساس للترقي .

جـ ـ تعدد الأجهزة الإشرافية والرقابية.

د ـ عدم وضوح الأسس التي يتم على أسسها تسعير الدواء خاصة منتجات شركات قطاع الأعمال .

هـ ـ ارتفاع معدل سعر الفائدة علي القروض .

و ـ اثار الحالة الإنكماشية المترتبة على السياسات النقدية التي تأخذ بها الحكومة منذ فترة .

ونعتقد أنه بدور قانون الأعمال العام رقم **203** لسنة **1991** ولائحته التنفيذية وتنفيذ خطوات الإصلاح الاقتصادي ووضع البرامج الجادة التي تتعامل مع اثارها ، سوف يختفي الكثير من تلك المعوقات الخارجية .

الرؤية المستقبلية وأهم ركائزها :

تطبيق معايير الجودة الشاملة وملاحقة أحدث التطورات التكنولوجية في صناعة الدواء .

ـ انتاج أحدث المستحضرات المستجدة في عالم صناعة الدواء والمستندة إلى أحدث ما وصل إليه العلم في مجال الهندسة الوراثية .

ـ زيادة الصادرات عن طريق : تنمية الأسواق التقليدية للشركة ، فتح أسواق جديدة في معظم أنحاء العالم .

●● في ضوء ما قرأته عن شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية بين رسالة هذه الشركة وأهم غاياتها ، تعرض بالتحليل لمجالات القوة والضعف والفرص والمخاطر المحيطة بالشركة ، مع تقديم ما تراه مناسباً من استراتيجيات ممكنة التطبيق في مستقبل الشركة مبرراً مقترحاتك .

• الحالة الثالثة •

هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

نشأة الهيئة ومميزاتها :

أنشئت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية في المملكة العربية السعودية عام 1398 هـ ونظراً لعدم توفر الإمكانيات ظلت كإدارة صغيرة تابعة لرابطة العالم الإسلامي حتى عام 1407 هـ ، ثم أصبحت مستقلة لها مجلسها التأسيسي وأجهزتها الخاصة بها. وتهدف الهيئة لتحقيق الترابط بين أهل الخير والمستحقين من المسلمين من الأيتام والمهاجرين واللاجئين والفقراء المهدمين في العالم الإسلامي والأقليات المسلمة المحرومة عن طريق ممثليها ومكاتبها .

وتتميز هذه الهيئة بما يلي :

1 ــ تعد أكبر هيئة إغاثية إسلامية في العالم .

2 ــ تصل أنشطتها إلى 80 دولة .

3 ــ بحكم موقعها في المملكة العربية السعودية تحظى الهيئة بدعم الأسرة المالكة والشعب السعودي والمسلمين في المملكة وفي العالم الإسلامي .

4 ــ تستفيد من إمكانات لا تتوفر لغيرها من الهيئات واللجان العاملة في مجال الإغاثة في العالم الإسلامي لوقوعها في رحاب هذا البلد الطاهر (السعودية) .

5 ــ كسبت ثقة الكثير من أهل الخير في المملكة ، وأصبحت المشكلة كيف أضمن وصول المساعدات لمستحقيها؟ محلولة بفضل الله ثم بفضل العاملين في الهيئة الذين يعلمون أن رأسمال الهيئة هو الإخلاص في سبيل الله ثم كسب ثقة المحسنين .

6 ــ خاضت تجربة رائدة وهي مشروع سنابل الخير (الصدقة الجارية) وهذه ثمراته تتحدث عن نفسها .

7 ــ كسبت ثقة المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة بالقاهرة أن ترأس هذه الهيئة (لجنة الإغاثة المنبثقة عن المجلس العالمي) ، والتي تضم كافة الهيئات الإسلامية العاملة في مجال الإغاثة في العالم وأن يكون مقر هذه اللجنة هو نفسه مقر الهيئة بالمملكة .

أهداف هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية :

1 ـ تقديم الغوث للمسلمين من ضحايا الكوارث والحروب وغيرها وحماية المسلمين والمحافظة على عقيدتهم

2 ـ الإسهام في المشروعات الاستثمارية الإسلامية الجدية .

3 ـ تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والتدريبية والرعاية الروحية والاجتماعية للأيتام واللاجئين وفقراء المسلمين .

4 ـ تبني المشروعات الصغيرة التي توفر للاجئين وفقراء المسلمين حياة كريمة .

5 ـ الحث على التبرع بالمال والتطوع بالجهد لمساعدتها على تحقيق أهدافها النبيلة .

التمويل :

1 ـ مساهمات وتبرعات المسلمين من الأفراد والجهات والدول والمؤسسات الإسلامية .

2 ـ الزكاة التي تجمع من الأفراد ومن الشركات الإسلامية .

3 ـ ما يوصي به المسلمون للهيئة من تركاتهم .

4 ـ ريع الأوقاف التي توقف على الهيئة وعائد المشاريع المستثمرة للهيئة .

التنظيم الإداري للهيئة :

يعد التنظيم الإداري الجديد للهيئة من أهم إنجازات الهيئة وقد اعتمده المجلس التأسيسي عام 1409 هـ وتم بفضل الله تطبيقه .

ويبين الهيكل التنظيمي للهيئة حجم الأعمال الكبيرة الملقاه على عاتق الهيئة وطبيعة أعمالها الفريدة من ناحية وطبيعة الأنظمة أو طبيعة العاملين (المتطوعون وموظفون ومتفرغون) من ناحية أخرى .

ويتكون الهيكل التنظيمي من الآتي :

(1) المجلس التأسيسي للهيئة :

يقوم بوضع الخطط والبرامج والسياسات الهامة للهيئة واعتماد الميزانية العمومية وفحص التقرير السنوي وتعيين المشرف العام ومساعديه كل خمس سنوات ، ويرأس المجلس معالي الأمين

العام لرابطة العالم الإسلامي .

(2) لجنة الرقابة الشرعية :

بناء على طلب الهيئة قدم سماحة الشيخ عبد العزيز بن باز بتزكية صفوة من العلماء بالإشراف على الهيئة لتكون أعمالها متفقة والشريعة الإسلامية .

(3) لجنة الاستثمار العليا :

تضم صفوة من رجال الأعمال من أعضاء مجلس الهيئة التأسيسي ، ويتبعها قطاع تنمية الموارد والاستثمار.

(4) الجهاز التنفيذي :

يشرف على الأعمال التنفيذية للهيئة المشرف العام الدكتور فريد ياسين قرشي كما يتولى أكثر المراكز الرئيسية في الهيئة صفوة من الشباب المتطوع المحتسب بالمركز الرئيسي والمكاتب الداخلية والخارجية .

اللجان النسائية :

تقديراً للدور البارز للمرأة المسلمة في التاريخ الإسلامي ولدورها في تكوين الأسرة الإسلامية فإن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية قد أنشأت عدة لجان نسائية لهذا العمل الإسلامي الإغاثي الإنساني ولخدمة وتنمية قدرات المرأة المسلمة والطفل المسلم في المجتمعات ولا سيما الفقيرة منها ، ولقد كان لهذه اللجنة الناشئة عدة نشاطات بارزة استطاعت من خلالها تحقيق مجموعة أهداف منها عمل إعلامي جيد حيث تم التعريف بالهيئة لدى سيدات المجتمع من خلال عدة معارض ومهرجانات وأسواق خيرية أقمتها اللجنة ، كما ساهمت في جمع تبرعات قيمة بالإضافة إلى نشاطاتها الميدانية حيث أوفدت اللجنة بالمقر الرئيسي بعض الأخوات للوقوف على أحوال الأسر الأفغانية والفلبينية والنبغلاديشية وغيرها ، كما ساهمت متطوعات من اللجنة النسائية في مساعدة المسلمات وتوعيتهم بدينهم في أوربا الشرقية وأمريكا اللاتينية وبعض الدول الأفريقية .

مكاتب وفروع الهيئة

(1) المكاتب الداخلية للهيئة :

بفضل الله تعالى وإيماناً بالدور الخيري الذي تقوم به هيئة الإغاثة الإسلامية في خدمة المسلمين في العالم من الأيتام واللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة في العالم جاءت الموافقة على أن تفتح الهيئة مكاتب فرعية لها داخل المملكة وبفضل الله أصبحت هذه المكاتب تنتشر في 39 مدينة وقرية بالمملكة . وتتمثل المكاتب الرئيسية للهيئة في المناطق والمدن التالية : المنطقة الشرقية ، الرياض ، مكة المكرمة ، المدينة المنورة ، المنطقة الجنوبية ، الباحة ، الطائف ، الجوف ، ينبع ، القصيم ، عنيزة .

(2) مكاتب الهيئة في الخارج :

كما أن للهيئة مكاتب في الداخل فإن لها كذلك مكاتب خارجية تقوم بالأعمال الإغاثية في المناطق التي هي فيها وتتمثل هذه المكاتب في المناطق التالية :

أفغانستان ، الفلبين ، أندونيسيا ، الأردن ، تايلاند ، سريلانكا ، بنغلاديش ، ألمانيا الغربية ، السويد ، يوغسلافيا ، كندا ، الدنمارك ، البرازيل ، استراليا ، جزر فيجي ، الصين ، موريتانيا ،كينيا، تنزانيا ، مصر . جيبوتي ، بنين الشعبية ، النيجر ، غامبيا ، نيجيريا ، أمريكا الشمالية ، ألبانيا ، أوروبا الشرقية (النمسا) .

مجالات الخدمات التي تقدمها الهيئة :

تصل أنشطة الهيئة إلى أكثر من 80 دولة استفاد من خدماتها عشرات الآلاف من الأيتام ومئات الآلاف من اللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة في العالم ولا سيما في مجالات الرعاية المختلفة وفيما يلي بعض إنجازاتها .

أولاً : الإغاثة العاجلة :

تمثل الإغاثة العاجلة مجالاً أساسياً ورئيسياً لأعمال الهيئة ونشاطاتها ، وقد قامت الهيئة بدور فعال في إغاثة ضحايا الكوارث المختلفة في العديد من الدول منها الصومال وسيراليون وكشمير وبنغلاديش والسودان والفلبين والهند وسيريلانكا وأفغانستان وكمبوديا واللاجئين في الطوارق في موريتانيا والمتضررين في ألبانيا ويوغسلافيا .

وقامت الهيئة بتأدية دور متميز في تخفيف المعاناة عن ضحايا الخليج. فساهمت بمساعدة الأخوة الكويتيين بتعاونها مع الإمارات في المناطق السعودية المختلفة بالغذاء والمأوى الكريم والرعاية ، ثم عملت بكل قوة لمواساة اللاجئين الأكراد وقدمت لهم الإغاثة في المناطق الحدودية في كل من تركيا وإيران وتعاونت مع الحكومة السعودية لرعاية اللاجئين العراقيين في كل من مخيمي رفحاء والأرطاوية بالمملكة .

ثانياً : الرعاية الصحية :

بفضل الله تمكنت الهيئة من الوقوف إلى جانب الآلاف من المسلمين الذين تعرضوا للكوارث والحروب ، عن طريق البرامج الصحية ، ويتبع الهيئة 9 مستشفيات و98 مستوصفاً وعيادة ومعهد وتمت كفالة 127 طبيباً للعمل في مشاريع صحية تتبع مؤسسات خيرية إسلامية مختلفة في العالم كما تبنت الهيئة مشروع الرعاية الصحية الأولية في بنغلاديش واهداء الأدوية والمعدات الطبية لمسلمي الاتحاد السوفيتي وأوربا الشرقية والدول الفقيرة في العالم الإسلامي .

ثالثاً : الرعاية الاجتماعية :

أ) كفالة الأيتام : تم بحمد الله كفالة 35 ألف يتيم ونأمل أن يرتفع عد المكفولين إلى 50 ألف يتيم بإذن الله .

ب) دور الأيتام : يتبع الهيئة 28 داراً للأيتام تقوم الهيئة بتمويلها والإشراف عليها وتقدم فيها كافة أنواع الرعاية للأيتام الباغ عددهم أكثر من 5آلاف يتيم من أيتام هذه الدور .

ج) رعاية المعوقين والعجزة : قدمت وتقدم الهيئة العديد من الخدمات والمساعدات للعجزة والمعوقين سواء من الأطفال أو كبار السن حيث تقدم لهم مرتبات شهرية أو الآلات والوسائل المساعدة على المشي والحركة . أو في أحيان أخرى العلاج والرعاية الاجتماعية .

رابعاً : المشاريع الاجتماعية التنموية :

قامت هيئة الإغاة العالمية بتيسير ودعم أكثر من ثلاثين مشروعاً اجتماعياً في العديد من الدول أهمها :

أ) مراكز الطفولة والأمومة : قامت الهيئة بإنشاء عشرة مراكز للخدمات النسوية ومراكز

الطفولة والأمومة في العالم الإسلامي ومراكز لتعليم الخياطة والتفصيل ومازالت الهيئة تواصل جهودها في تأسيس مراكز التدريب . إضافة إلى ما تبنته في كل من بنغلاديش والفلبين وأفغانستان وتستمر في دعم العديد من مراكز تعليم الخياطة في كل من تنزانيا ومالي وسيراليون وشرق آسيا .

ب) التدريب المهنى :

ـ تشرف الهيئة على عدة مراكز للتدريب المهني في أفغانستان وكينيا وتنزانيا وموريتانيا وتشاد وبنغلاديش وقد تم تخريج عدة دفعات .

ـ تبنّت الهيئة منح للطلاب والطلبات والطلبات المسلمين في الفلبين للدراسة في المعاهد المهنية .

ـ تسعى الهيئة حالياً لإعداد مشروع لفتح مكاتب لتصدير العمالة المسلمة المتدربة من خريجي مراكز الهيئة وعبرها إلى الدول الإسلامية .

ج) لجنة الصناعات التقليدية : أنشئت هذه اللجنة لتشجيع الصناعات الحرفية والتقليدية التي من شأنها ضمان استمرارية توفير فرص العيش والعمل لكثير من الأسر الفقيرة في العالم الإسلامي وقد بدأت الهيئة في تشجيع هذه الصناعة بين فئة الأيتام .

د) مشاريع تمليك الأبقار والأغنام : نفذت الهيئة مشروع تمليك الأبقار والأغنام في فلسطين والإتحاد السوفيتي وموريتانيا ومناطق أخرى .

هـ) مشروع عربات الراكشة : تم تنفيذ المشروع في بنغلاديش ومازال مستمراً .

و) حفر الآبار والمشاريع : تم حفر أكثر من 120 بئراً ارتوازياً للمسلمين في مناطق مختلفة وتشرف وتمول الهيئة العديد من المشاريع الزراعية في كل من الإتحاد السوفيتي وأفغانستان وبنغلاديش وبعض الدول الأفريقية .

خامساً : المناسبات الدينية الاجتماعية :

تحرص الهيئة على مشاركة الأيتام والمهاجرين واللاجئين والأقليات المسلمة الاحتفال بالمناسبات الإسلامية وإدخال الفرحة والبهجة في نفوسهم ويبذل المتطوعون والمتطوعات في اللجنة النسائية والمكاتب المحلية دوراً ملموساً في هذا المجال .

أ) إفطار صائم : في كل عام تقوم الهيئة بتبني برنامج إفطار صائم في العديد من الدول الفقيرة في كل من أفريقيا وآسيا ودول الأقليان المسلمة الأخرى .

ب) الأضاحي : استفاد عدد كبير من المسلمين في كل من آسيا وبعض دول أوروبا الشرقية من مشروع الأضاحي حيث تم توزيع ما يزيد على عشرة آلاف طن من لحوم الأضاحي علاوة على ما تم ذبحه في كل دولة .

ج) عيدية يتيم : مشروع تتبناه اللجنة النسائية بالهيئة بهدف إدخال الفرحة للأيتام وأطفال المسلمين المحرومين في العالم في يوم العيد .

سادساً الرعاية التعليمية :

تعد الهيئة الاستثمار في التنمية البشرية من أولويات برامجها وتقوم الهيئة بالإشراف والدعم للعديد من الجامعات والكليات والمعاهد منها الجامعة الإسلامية للعلوم والتقنية في بيشاور ـ باكستان ـ وهي خاصة بأبناء المجاهدين الأفغان وتمنح درجتي البكالوريوس والماجستير ، وجامعة المخدوم الأسلامية في الفلبين ، والكلية الأوروبية للدراسات الإسلامية في فرنسا ، وكلية ماجبوراكا في سيراليون ومعهد سيد الشهداء حمزة ومعهد سلمان الفارسي في بيشاور وكثير من المعاهد والمدارس الأخرى المنتشرة في جميع البلاد الإسلامية ومواطن الأقليات المسلمة .

وتتبع الهيئة في مجال التعليم عدة لجان متخصصة وتقدم لجنة الإعانات الدراسية 796 إعانة دراسية شهرية لطلاب من 52 دولة منهم 49 طالب جامعي يدرسون تخصصات مختلفة ، وتكفل لجنة المعلمين 1486 معلماً موزعين على 43 دولة وتواصل لجنة المناهج لإعداد وتطوير المناهج عدة مناطق في العالم الإسلامي .

سابعاً : نشر الدعوة وكتاب الله والاهتمام بالمساجد :

حرصت الهيئة على المحافظة على هوية المسلمين وبصفة خاصة اللاجئين والأقليات المسلمة ، ومن أجل رعايتهم روحياً أنشأت عدة لجان متخصصة :

أ) لجنة الدعوة الإسلامية : بدأت لجنة الدعوة الإسلامية بالهيئة برنامج كفالة 350 داعية موزعين على 30 دولة ، وقد عقدت للجنة عدة دورات للأئمة والدعاة وخاصة في مناطق

الأقليات المسلمة ، وقدمت دعماً للدراسات العليا الشرعية بجامعة الشريف هداية الله الإسلامية في أندونيسيا وزودت مكتبة الجامعة بأمهات المراجع الشرعية والعربية .

ب) لجنة القرآن الكريم : تقوم لجنة القرآن الكريم بدعم **1666** حلقة لتحفيظ القرآن الكريم وعدد طلابها **70** ألف طالب نأمل أن يزيدوا بمساعدتكم إلى مائة ألف طالب إن شاء الله .

ج) لجنة رعاية المسلمين الجدد : تهتم هذه اللجنة بالصفوة من المسلمين الجدد والذين يحتاجون لرعاية خاصة وقد أقامت الهيئة عدة دورات لتثقيفهم وتعريفهم الإسلام .

د) لجنة المساجد : قامت الهيئة ببناء ما يزيد على **747** مسجداً في مختلف العالم وهناك العديد من المساجد تحت الإنشاء . كما تقوم الآن بالتخطيط لبناء العشرات من المساجد في أوربا الشرقية والجمهوريات الإسلامية . كما قامت بترميم واستكمال **182** مسجداً في هذه الدول وفي دول الأقليات الأخرى .

في ضوء ما قرأته عن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية المطلوب :

1 ــ وضح رسالة الهيئةوبين غاياتها الرئيسية .

2 ــ تناول أهم الجوانب التي يجب دراستها داخلياً وخارجياً بما ينتج تحديد القوة والضعف والفرص والمخاطر .

3 ــ إذا كنت من المسئولين بالهيئة ما الذي يمكن أن تقترحه للتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.

• الحالة الرابعة •

رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد

أمامك بعض العبارات التي يمكن أن تمثل رسالة لمنظمة ما. والمطلوب منك أن توضح باختصار رأيك في كل منها: أهي صحيحة أم خاطئة، ولماذا؟ وما التعديل الذي تراه مناسباً لتصبح صياغة الرسالة صحيحة ؟

الرسالة	صحيحة أم لا ولماذا ؟	التعديل الذي تراه لتصبح صياغة الرسالة صحيحة
نحن نسعى إلى البقاء		
نحن نعمل في ميدان الأعمال للحصول على دخل يمكننا من الاستمرار في السوق		
يمثل الربح المرتكز الرئيسي لجميع أنشطتنا ومهامنا .		
نحن نخطط لزيادة خدماتنا عما كانت عليه في الماضي .		
يمثل العملاء محور اهتمامنا ونسعى لإشباع احتياجاتهم		
نحن نعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول ونسعى لتحقيق ذلك بتقليل التكاليف والاستخدام الأمثل للآلية والإلتزام بأفضل عناصر الموارد المادية والبشرية .		
نسعى لمضاعفة حصتنا في السوق خلال السنوات الثلاثة القادمة وتقليل تكاليف الوحدة سوف يؤدى لتحقيق عائد إضافي .		
نسعى لزيادة أرباحنا السنوية بمقدار ١٠٪ بما يساعدنا على افتتاح 3 فروع جديدة وخدمة العملاء بطريقة أفضل .		
العملاء هم محل اهتمامنا لذلك فرسالتنا تتمثل في تنويع المنتجات المقدمة حتى يمكننا تحقيق المنافع لهم ، ومنهم وزيادة المقدم لكل عميل من منتجات .		
تيسير المعاملات فيما بين أفراد ومنظمات المجتمع، ومن خلال قبول الودائع بمختلف أنواعها ، وممارسة عمليات التمويل والاستثمار وتقديم الخدمات المصرفية والالتزام بالمسئولية الاجتماعية .		

• الحالة الخامسة •

من فضلك حدد رسالتك

في ضوء مادرسته عن عناصر الرسالة الفعالة قيّم وسائل المنظمات التالية :

1- رسالة شركة كوكاكولا Coca-Cola :

نعتقد أننا سنواصل العمل خلال فترة التسعينيات لكي نصبح القوة الرائدة لصناعة المياه الغازية في كل الدول التي يمكن تحقيق ذلك فيها من الناحية الاقتصادية . وسنستمر في التأكيد على أهمية جودة منتجاتنا في جميع أنحاء العالم، وكذلك تحسين نصيبنا في السوق كما ستحافظ منتجاتنا بقطاع الأغذية على موقع الصدارة بهذه الأسواق وخصوصاً بالولايات المتحدة ، وسنعمل أيضاً لنصبح قوة مؤثرة في مجال البضائع الاستهلاكية المعبأة وكذلك لا نستبعد إمكانية تقديم خدمات أخرى ملائمة لنفس المستهلكين ، حيث يمكن الاتجاه لصناعات أخرى لا نعمل فيها حالياً و لكننا لن نشرد بعيداً عن نقاط قوتنا الرئيسية المتمثلة في صورتنا الممتازة والإيجابية الراسخة في ذهن المستهليكن ، ونظام صورتنا الفريد الذي لم يسبقنا إليه أحد ، والحرص على الإتصالات الوثيقة والإلمام بالمعلومات عن ظروف أفرع الشركات المحلية المنتشرة في جميع أنحاء العالم ، وفي اختيار مجالات عمل جديدة ، من الضروري أن تتوفر لكل سوق قدرة كافية وفعلية للنمو والاتساع كشرط أساسي لعملية الإقدام على العمل في هذا السوق ، فنحن لا نرغب المشاركة في صراعات بسوق راكد لهذه المجالات الجديدة ، بوجه عام نحن لا نستهدف العمل في الأسواق الصناعية ، وأخيراً سنواصل دون كلل الدراسة والبحث عن الخدمات التي تكمل خطوط الإنتاج والتي تتناسب مع صورة عملائنا .

عملاؤنا : ستلتزم إدارة الشركة ــ على كافة المستويات ــ بتقديم الخدمة على أكمل وجه ممكن لكل من المستهلكين وتجار التجزئة وأنظمة التوزيع بالجملة التي تمكننا من الوصول إلى عملائنا ، هذه هي مجموعة غاياتنا الرئيسة ، حيث يمثل العالم بالنسبة لنا مجالاً للتنافس وينبغي تحقيق العديد من الإنتصارات التسويقية .

المساهمون : سنظل ملتزمـون بمسئوليتنا تجـاه المساهمين ، والحفـاظ على استثمـاراتهم وتعزيز ثقتهم بالشركة ، وشخصيتها وصورتها .

الخط الرئيسـي الذي ننتهـجه (Our Bottom Line) : الإلتـزام بتحـقيق الأهداف الاقـتصـادية بصورة متوافـقة ، والزيادة الفعلية للأرباح وخصوصاً خـلال فترات التغيرات الاقتـصادية السريعة وغير المؤكدة والحفاظ على قوة الميزانية العمـومية والوضع المالي حتى نستطيع الصمود في مواجهة أي مشكلات اقـتصادية طارئة ، بالإضافـة إلى تمكننا من الاستفادة المثلى من اقـتناص الفرص التي تتمم عملنا القائم وتزيد من الأرباح ، وعائد الاستثمار .

العاملون : أخيراً دعـنا نعلق على هذه الرؤية في ضوء تأثيرها على أسلوب حـياتنا ، أو سلوك العمل ككيان عـمل عالمي قابل للتحـقيق . فقد سبق الإشـارة إلى قيمتي الشـجاعة والإلتزام اللذين لا يمكن الاسـتغناء عنهما خـلال فترة الثمانينيـات وفي هذا الصدد نود إضافة قيمتي التكامل والمشروعيـة والتأكيد على أهمية تغلغل هذه القيم الأربع مـجتـمـعة في كـافـة أنشطة المنشأة ، وذلـك حتى ينتج عن سـلوكنا قادة ، ومـدراء والأهم من ذلك منظمي مشروعات . وكذلك نرغب في تطوير سلوك الأخذ بزمام المبادرات بديلاً عن الاكتفاء بردود الفعل والتشجيع على خوض المخاطرات الفردية البارعة . وكشـركة عالمية يعمل بها مـوظفون متعددو الجنسيـات والثقافات ، يجب تعزيز فكرة الأسرة العالمية التي تعد جزءاً من تقـاليد الشركة ، هذا بالإضافة لإتاحة فرص متسـاوية للتقدم والتطور والارتقاء من خلال الشركة ، وسـيرتكز هذا التقدم فقط على قدراتهم وطموحاتهم وإنجازاتهم .

2 ـ رسالة شركة فورد موتورز Ford Motors :

تعد شركة فورد موتورز ثاني أكبر شركة صناعـية ، وثاني أكبر شركة سيارات في العالم ، وتعمل الشركـة في مجـالين أساسين همـا المجال الصناعي الأتومـاتيكي ومجال الخـدمات الماليـة ، ويعمل بالشركة (367000) عامل وموظف يخدمون الـعملاء في أكثر من 200 دولة وقطر ، وتتعدد الأعمال الأخرى للشركـة ومنها المجالات الألكترونية ، والزجـاج ، والبلاستيك ، والمسبوكـات ، والخدمات ، وإعادة هيكلة الأجزاء ، والعمليات والاتصالات الفضائية ، ونظم السلامة والدفاع .. وغيرها .

وتتركز رسالتنا في التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أجل الوفاء باحتياجات العملاء، وتحقيق ازدهار الشركة ، وتوفير عائد معقول لحاملي الأسهم وملاك الشركة ، ونعتقد أنه من أسس نجاح الشركة الإلتزام بالقيم الرئيسة التالية :

(1) **العاملون** : تمثل مواردنا البشرية مصدر قوتنا ، فالعاملون هم عقل الشركة وهم الذين يحددون مكانتها ونشاطها وقدراتها وتمثل المشاركة والعمل الجماعي جوهر العلاقات الإنسانية

(2) **المنتجات** : منتجات الشركة هي النتيجة النهائية لجميع مجهوداتنا ، ولذلك يجب أن تقدم منتجاتنا أفضل المنافع للعملاء على مستوى العالم .

(3) **الأرباح** : الأرباح هي المقياس النهائي لدرجة الكفاءة في الوفاء باحتياجات العملاء على أفضل نحو ، وكذلك فإن الأرباح أمر هام للغاية من أجل الاستمرار وتحقيق التقدم .

(4) **مباديء إرشادية** : وضع الجودة في المقام الأول : لإرضاء العمليل يجب أن تحتل الجودة رقم واحد في أولوياتنا .

(5) **التمركز حول العملاء في كل ما نقوم به من أعمال** : يجب وضع العملاء نصب أعيننا في كل ما نقوم به من أعمال ، مما يلزمنا بتقديم منتجات وخدمات على نحو أفضل من منافسينا.

(6) **التطور المستمر هو عامل جوهري وراء نجاحنا** : ضرورة العمل بجد من أجل تحقيق الإمتياز في كل ما نقوم به من أعمال سواء من حيث سلامة المنتجات وجودتها أو القدرة التنافسية، أو القدرة على تحقيق الأرباح .

(7) **مشاركة العاملين في أسلوب حياتهم** : لابد أن نعمل جميعاً بروح الفريق ، ونعامل بعضنا البعض بثقة واحترام .

(8) **اعتبار التجار والممولين شركائنا** : ينبغي الحفاظ على علاقات المنفعة المتبادلة مع التجار والممولين ، وكل منهم مرتبط بنطاق عمل الشركة .

(9) **لا يمكن مطلقاً الوصول لحل وسط فيما يتعلق بالمبادئ** : يجب أن تتبع جميع فروع شركاتنا في أنحاء العالم أسلوباً مسئولاً اجتماعياً ، يحث على احترام مبادئها ومساهماتها الإيجابية من أجل المجتمع ، فأبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء دون تمييز عنصري وبغض النظر عن الأصول العرقية والمعتقدات الشخصية .

3 ـ رسالة شركة ذالي ZALE cORPORATION :

يتمثل عملنا في تجارة التجزئة ، وتجارتنا موجهة لخدمة الأفراد ، إن مسئوليتنا موجهة نحو العديد من المجموعات المهمة من الأفراد ، وأول مسئولياتنا موجهة نحو عملائنا ، فبدونهم لا وجود لنا ، فنحن نجتهد لنبادر بتلبية الاحتياجات المتعددة لمختلف فئات العملاء ، ونقدم أفضل الأنواع بطريقة تسهم في إشباع احتياجات العملاء ، ونهتم بالقيمة التي يحصل عليها العميل بحيث تمتد لتشمل الجودة المناسبة والسعر التنافسي والتسليم بثقة واقتدار . أما مسئوليتنا الجوهرية تجاه الملاك ، فتنعكس في صورة سعينا للحصول على أكبر عائد على الاستثمار ، وذلك من خلال تنمية الأرباح ، وشعورنا العميق بمسئوليتنا تجاه مواردنا البشرية يجعلنا نعمل على تحقيق المساواة والعدالة في توفير فرص العمل والترقية المناسبة ويدفعنا للسعي نحو خلق وإعداد البيئة المناسبة للعمل وعلى مكافأة العاملين الذين يسهمون في نجاح الشركة .

ونحن ملتزمون بالصدق والأمانة في جميع علاقاتنا مع الموردين ، ودائماً نقيم الموردين على أسس الجودة والسعر والخدمة ، ونحن نهتم أيضاً بتنمية وتطوير المجتمع كمتطلب جوهري وهدف قابل للتطبيق وندعم المشروعات الخيرية والاجتماعية في المجتمع ، ونحن نؤمن بنظام المشروع الحر وبالديمقراطية الأمريكية .

• الحالة السادسة •

شركة سارة للسيراميك

باعتبارك مديراً لشركة سارة للسيراميك والأدوات الصحية التي تمارس نشاطها منذ عام 1980 ، واجتمعت مع اثنين من مساعديك لوضع إستراتيجية تسويقية لمنتجات الشركة خلال عشر سنوات قادمة، ترى ما هو التصور العام ، وما هي الخطوط العريضة لتلك الإستراتيجية ، يمكنك الإسترشاد بالنقاط الموضحة فيما يلي والجدول المبين لإعداد تحليل SWOT .

• رسالة شركة سارة للسيراميك : ....

....

....

• الغايات الأساسية : ....

....

....

• أهداف الشركة : ....

....

....

العوامل الرئيسية	المتغيرات الدالة لكل عامل (الموقف الحالي)	الوزن النسبي	التطور المتوقع خلال الفترة القادمة
الفرص	1 ـ 2 ـ 3 ـ 4 ـ		
القوة	1 ـ 2 ـ 3 ـ 4 ـ		
المخاطر	1 ـ 2 ـ 3 ـ 4 ـ		
الضعف	1 ـ 2 ـ 3 ـ 4 ـ		

التوجهات الإستراتيجية التي اقترحها لوضع إستراتيجية تسويقية خلال الفترة القادمة :

....

....

....

....

....

• الحالة السابعة •

شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل

تعد شركة قزاز من أشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات أدوات التجميل والعطورات على مستوى المملكة العربية السعودية ، وتتمتع بشهرة واسعة من حيث جودة المنتجات التي تقوم بتسويقها ومن حيث الاهتمام بالعملاء وطريقة عرض للمنتجات والعرض الممنوحة على المنتجات ، وكذلك من حيث الانتشار الجغرافي لفروع الشركة في أماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريده .

وقد لوحظ على فرع الشركة بمدينة أبها معاناته من عدم إقبال المستهلكين بشكل يتوافق مع شهرة الشركة لدرجة أن المركز الرئيسي قام بتخفيض عدد العاملين في الفرع نظراً لقلة عدد المستهلكين الذين يرتادون منافذ التوزيع . ومن أجل التعرف على الأسباب التي جعلت المستهلكين لا يقبلوا على الفرع بشكل يتلاءم مع الشهرة الواسعة للشركة على مستوى المملكة ، أرسل المركز الرئيسي أحد الباحثين لزيارة الفرع لعل يلتمس السبب في ذلك فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الأفراد الذين يرتاودن المنافذ خاصة في فترات المساء ، وكذلك وجد أن هناك عروض على المنتجات ، ومن حيث الموقع وجد أنه مناسب حيث يتوسط المدينة وهناك موقف للسيارات متوفر بالقرب من الفرع وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة ولاحظ الباحث الكثير من العناصر التي تعمل على كسب ود المستهلك .

واستوقف البحث طريقة البائعين في الفرع وأسلوب تعاملهم مع العملاء ، إذ كانت سيئة بعض الشيء وذلك من خلال عرضهم للمنتجات وتعريف المستهلك بها فالبائع ينزعج إذا طلب المستهلك رؤية عدة أنواع من العطور ، وكذلك فالبائع يعتقد أن المستهلك قد أتى إلى الفرع لكي يضيع وقته ، ولم يلاحظ الباحث على البائعين نوعاً من الكياسة وحسن المعاملة مما يشجع المستهلك على الشراء ، كل ذلك انعكس على شهرة فرع الجنوب بخلاف باقي فروع المملكة مما أدى إلى عدم إقبال المستهلكين بشكل جيد ويتوافق مع شهرة الشركة العريقة .

وبناءاً على ذلك اقترح الباحث ما يلي :

أولاً : إقامة دورات تدريبية للعاملين في فرع الجنوب من أجل تزويدهم بالمهارات البيعية اللازمة .

ثانياً : إعادة تشكيل البائعين بالفروع بحيث يتم نقل العاملين من فرع لآخر .

ثالثاً : اختبار قدرات العاملين قبل التعامل مع المستهلكين حتى لا ينعكس ذلك على شهرة الشركة ككل .

المطلوب :

(1) صمم رسالة شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل .

(2) وضح غايات وأهداف الشركة .

(3) قيم عوامل البيئة الداخلية للفرع مبيناً نواحي القوة والضعف .

• الحالة الثامنة •

الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألومنيوم

أنشئت الشركة السعودية البحرينية لصناعة الألومنيوم في عام 1980 في البحرين لإنتاج الأنواع المختلفة من منتجات الألومنيوم ، وقد واجهت الشركة بعض المصاعب المالية عند بدء أعمالها ، ولكنها استطاعت أن تدفع بحجم أعمالها إلى الأمام خصوصاً بعد أن حصلت من الحكومة على إعانة دعم ، وقد اتسمت منتجاتها بالجودة وإنخفاض التكلفة مما انعكس أيضاً على سمعتها في مجال الصناعة وفي الأسواق الإستهلاكية ، وتصدر الشركة حوالي 60% من إنتاجها إلى الخارج ، وتحصل الدول العربية على 55% مما تصدره الشركة تقريباً .

وفي عام 1995 قامت الشركة بتحليل البيئة الداخلية خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف على معدلات الكفاءة الإنتاجية ، وقد توصلت النتائج إلى ما يلي :

1 ـ إنخفاض في إنتاجية العاملين بلغت نسبة 10% عن المتوسط في السنوات الخمس السابقة.

2 ـ زيادة نسبة إنخفاض الكفاءة الإنتاجية في العنابر التي يزداد فيها نسبة العمال القدامى إلى العمال الجدد .

3 ـ تعد النسبة منخفضة في عنابر الإنتاج التي يشرف عليها مشرفون حصلوا على برامج تدريبية في أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية .

4 ـ زيادة في معدلات غياب العمال عموماً والعمال الجدد بوجه خاص .

5 ـ رغم استخدام المشرفين الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب (مثل الخصم من المرتبات، الحرمان من المكافآت) إلا أن معدلات الغياب استمرت في الزيادة .

6 ـ إنخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد .

7 ـ إزدادت نسبة الحوادث أثناء الإنتاج بشكل واضح في 6 شهور الأخيرة .

8 ـ تعطي الشركة فترة راحة للعمال أثناء كل وردية للتغير والحصول على بعض المأكولات والمشروبات ، ولكن لوحظ أن بعض العمال ينتهزون فرصة خروجهم في فترة الراحة ، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية ، مما أثر على انتظام تشغيل جداول الإنتاج واستغلال الطاقة

الإنتاجية للآلات .

9 ـ تميز منتجات الشركة يجعلها تتعاقد على منتجاتها لستة أشهر قادمة على الأقل ، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع عملائها لأن السوق يشهد منافسة شديدة نتيجة دخول منافسين جدد .

10 ـ عدد العاملين بالشركة يفي لتشغيل خطوط إنتاجها ويتم توزيعه على ورديات العمل ، ولولا كفاية عددهم وزيادته أحياناً عن المطلوب لحدثت الكارثة ، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة في أداء الأعمال .

وقد دعى رئيس الشركة إلى اجتماع بهيئة المديرين لدراسة الموقف وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول .

المطلوب :

مناقشة الحالة السابقة ودراسة الموقف الذي تواجهه الشركة بحيث يتضمن العناصر التالية :

(1) تشخيص المشكلة . وما إذا كان هذا التشخيص يحتاج إلى بيانات إضافية أم لا؟

(2) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة .

(3) تحديد نقاط الضعف والقوة في الشركة ، وما يمكنك أن تلمسه من فرص أو مخاطر متاحة بالبيئة .

(4) ما هي الأبعاد الواجب مراعاتها لحل مشكلة هذه الشركة ؟ حدد الجهات المسئولة .

• الحالة التاسعة •

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والألكترونية (فيليبس)

تأسست الشركة عام **1930** باسم فيليبس أورينت ش.م. هولندية وكان النشاط قاصراً على استيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع .

في عام **1944** تم لأول مرة إنتاج المصابيح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفي عام **1947** أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصابيح الكهربائية بالأسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى **3** مليون مصباحاً سنوياً ، تدرج التوسع إلى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة في عام **(94/93) 75** مليون مصباح وينتظر زيادتها في نهاية الخطة الخمسية إلى **115** مليون مصباح سنوياً .

وفي عام **1956** أنشأت الشركة أول مصنع في الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجرامفون . خضعت الشركة للقانون رقم **118** لسنة **1961** بتأميم رأسمالها بنسبة **50%** ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش.م.م.

في يناير **1980** صدر قرار رئيس الوزراء رقم **17** باعتماد النظام الأساسي للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المعونة الفنية من شركة فيليبس الهولندية . وتعتبر الشركة أكبر تجمع من العاملين ذوي مستوى رفيع من العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة في مجال صناعة المصابيح الكهربائية وأجهزة الراديو والتليفزيون بالإضافة إلى الأجهزة المنزلية والثلاجات والغسالات الكهربائية حيث يتم استخدام أحدث ما وصل إليه من تكنولوجيا متقدمة في تلك المجالات .

الأنشطة الإنتاجية بالشركة :

أولاً : مصنع الزجاج والذي يقوم بإنتاج الأغلفة الزجاجية والمستخدمة في صناعة المصابيح بالإضافة إلى المواسير الزجاجية والمستخدمة في صناعة اللمبات الفلورسنت بنوعيها **(TLD-TL)** والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج **110** مليون غلاف زجاجي (بالونة) سنوياً بالإضافة إلى **10** مليون

ماسورة زجاجية سنوياً لإنتاج اللمبات الفلورسنت .

ثانيـاً : مصنع اللمبات العـادية،والذي يعـد أكبـر مصـانع إنتاج اللمـبات في الشـرق الأوسط وأفريقيا كمـا يعد أحد أكبر مصانع إنتاج الـلمبات في العالم حيث تبلغ الطاقة الإنتاجيـة بالتشغيل نظام الورديتين حوالى **75** مليون لمبـة سنوياً وتصل الطاقة الإنتـاجيـة إلى حوالي **115** مليـون لمبة سنوياً في حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً .

ثالثاً : مصنع اللمبات الفلورسنت والذي يوجد به خطي إنتاج تصل الطاقة الإنتاجية له إلى **10** مليون لمبة فلورسنت سنوياً وهو يعمل بنظام الوردتين .

رابعاً : مـصنع الصـوتيات والمرئيـات والذي بدأ إنتاجـه عام **1956** بإنتاج أجـهزة الراديو التي تعمل بالصـمامـات إلى أن وصل تدريجياً لإنتـاج أحدث الأجهـزة من الصوتيـات والمرئيات التي تساير التطور الـهائل في نظام الإرسال والاسـتقبـال وينتج المصنع حالياً أجـهزة التليـفزيون الملون الذي يعتبر من أحدث إبتكارات وتصميمات شـركة فيليبس العالمية والتي تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة .

خامساً : مصنع الأجهزة المنزليـة الكبيرة الذي بدأ إنتاجه في أواخر عام **1983** بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيـكا المتطورة سعة **9.5** قدم باب واحد وتم إنتـاج الثلاجة **14.5** قدم **2** باب وتم إنتاج الثلاجة **16** قدم **2** باب كمـا يقوم المصنع بإنتـاج الغسـالة الكهربائيـةالأتوماتيكيـة ذات التحـميل الرأسي وكذلك إنتاج الغسالة الأوتوماتيكية ذات التحميل الأمامي .

يجب ألا نغفل النشـاط السادس للشركـة وهو مراكز خـدمة وصيـانة منتجات فـيليبس والذي يغطي جميع أنحاء الجمهورية لخدمة عملائنا الكرام .

التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة :

وأهم التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة فنذكـر منها على الصعيد الفني تحديث قسم إعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا متقدمة اسـتخدم فيها الكمبيوتر في عملية إعداد أوزان الخامات طبقاً للمواصفات الموضوعة بصورة أوتوماتيكية لتلافي الخطأ البشري بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة . كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأغلفة والمواسير الزجاجية) عن

طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم إعداد خرائط الجودة والتي تتيح مراجعة أفضل للعمليات الإنتاجية . أما في مصنع اللمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجي متطور تصل سرعته إلى **3600** لمبة في الساعة بالإضافة إلى **12** خط إنتاجي تم تحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في إنتاج اللمبات وتم تركيب وحدة الدهان الألكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقاً للمواصفات العالمية وهي لمبات السوفتون الملونة والبيضاء ، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السوبر لوكس واللمبات العاكسة العادية والملونة .

أما مصنع اللمبات الفلورسنت فقد تم إعداد خطي الإنتاج للمبات (**TLD-TL**) والموفرة للطاقة لتغيير أي من المجموعتين لإنتاج **TL** العادية أو اللمبات **TLD** لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج إحتياجات السوق .

الطريق لتحقيق الجودة الشاملة :

لما كانت الصناعات التي تنتجها الشركة تتطلب إلمام كبير بعلوم التكنولوجيا المتداخلة في المجالات المختلفة وكذلك توافر المعرفة والخبرات في تلك المجالات كان لزاماً على الإدارة العليا الإهتمام بالعنصر البشري والذي أمكن عن طريقه التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة الحديثة إحداث التغيير الجوهري في طريقة التفكير وطرق العمل معاً ففي منتصف عام **1985** بدأت شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية برنامج تحسين الجودة بالاستفادة بالخبر ات المكتسبة لشركة فيليبس العالمية وتحت إشرافها والتي بدأت برنامج تحسين الجودة في أكتوبر **1983** . وذلك لضمان استمرار شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) إلى الأحسن والتي توفر المنتج المتميز ذا الجودة العالية والأفضل والذي يتيح الخدمة في سوق مفتوح ووجود منافسة شديدة من منافسين أقوياء لذا كان من الضرري تحقيق نظام يسمح بتطوير مستمر يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق منتج متميز ذا جودة عالية بأقل تكاليف وعلى هذا كان لا مفر من سرعة البدء في تنفيذ برنامج تحسين الجودة على اتساع الشركة .

وفي أوائل شهر مايو **1990** أصدر رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ميثاق عمل يحدد فيه أهداف وسياسة الشركة وكذلك البدء في تنفيذ برنامج لتحسين الجودة على اتساع الشركة . فمن العناصر الهامة لتحسين الجودة توصيل سياسة الشركة وخططها وأهدافها لكل مستويات الشركة فكان من الضروري تحديد أين نقف وإلى أين نريد أن نكون في المستقبل القريب والبعيد وهذا يعني أن نوضح ونناقش أهدافنا في كل مرحلة ومستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد ألغاز للمستويات المختلفة فنفقد فيها المساعدة الإيجابية لتحقيق الأهداف .

فأعضاء الإدارة العليا يعرفون جيداً ما هي الأهداف ولكن من الضروري السماح للمستوى التالي لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف. وهذه العملية تستمر لأسفل سلسلة الإدارة فهي عبارة عن حركتين في اتجاهين متضادين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهذا هو السبيل الذي قاد في النهاية إلى تنفيذ خطط وأهداف العمل والتي تكون مدعومة من الجميع بدون حدوث أي احتكاكات بين فرد وآخر فالكل يدفع في نفس الاتجاه لتعظيم محصلة العمل . وبالتشجيع المستمر أمكن التخلص من العديد من العادات غير الصحية وتحويلها إلى سلوك جديد وذلك بالاهتمام بالتدريب على الطرق والأساليب العلمية للعمل كفريق متكامل لحل المشاكل وتحقيق التطوير المطلوب والمستمر في المجالات المختلفة . فقد تم إرسال العديد من العاملين للتدريب في الخارج كما تم استقدام خبراء للتدريب في الداخل بالإضافة إلى تشجيع التدريب الداخلي للعاملين (المستوى الأعلى يقوم بتدريب المستوى الأقل) . ففي شهر يونيو **1990** دعت الشركة الخبير الهولندي مستر ديفريز لإلقاء مجموعة من المحاضرات لشرح نظام توكيد الجودة «**ISO 9004**» والتي بها يمكن التعرف على نقاط الضعف في جميع مجالات العمل في المنشأة الصناعية بالإضافة إلى وضع أسس لإمكانية التحسين والتطوير المستمر بغية الوصول إلى مستويات أفضل وذلك عن طريق الاهتمام بالمراجعة الذاتية والداخلية للأنشطة المختلفة للشركة .

وفي أوائل يوليو **1990** قرر رئيس مجلس الإدارة طبقاً لمتطلبات النظام تشكيل لجنة عليا لتقييم وتحسين الأداء بالشركة وتحت رئاسته وبعضوية جميع رؤساء القطاعات وذلك لتقييم الأداء بالقطاعات المختلفة وتحديد الحلول المناسبة للتحسين المستمر لمستوى الأداء في جميع المجالات

وعلى كافة المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة .

واستكمالاً للمسيرة وفي أغسطس 1990 دعت الشركة أحد الخبراء المصريين لإدارة ندوة عن تحسين الجودة في الأداء والتنظيم ، وفي فبراير 1991 دعت الشركة أحد الأساتذة المتخصصين لإلقاء محاضرة أخرى عن طريق تطبيق نظم الجودة الكلية وإعداد دليل الجودة ، وذلك للسادة رؤساء القطاعات ومديري العموم بالشركة ، وعلى نفس الطريقة ، وفي ديسمبر 1991 دعت الشركة مستر بريمر (Mr Pramer) خبير منظمة الـ (ISO) لإلقاء محاضرة موضوعها التوحيد القياسي والنظام العالمي للجودة وقد كانت تلك المحاضرات هي ركن الزاوية لتفكير متميز وإنطلاقة جديدة لتنفيذ نظم الجودة الكلية .

الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000) .

وفي يناير 1993 قرر رئيس مجلس الإدارة إعداد الشركة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصول على شهادة من جهة دولية معتمدة تفيد ذلك ، وتم التعاقد مع مؤسسة كيما (KEEMA) وهي مؤسسة هولندية مرخص بها بمنح شهادة توكيد الجودة طبقاً لنظام (ISO 9000) بما يفيد أن النظام المعمول به متطابق مع متطلبات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحي النشاط داخل قطاع الإضاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديري عموم المصانع ، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مستوى المصانع) برئاسة مديري العموم وعضوية مديري الإدارات المختلفة ، وتم وضع خطة زمنية للتنفيذ والتي تطلبت 9 أشهر والتي بدأ تطبيقها اعتباراً من شهر مارس 1993 وتم إعلان مؤسسة كيما بالمخطط وأن الشركة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية في ديسمبر 1993 .

وقامت الشركة باختيار أحد المهندسين كي يكون مسئولاً عن تطبيق النظام ومراجعاً مركزياً لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزي على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومي لمقيمي نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره .

وفي الوقت المحدد تم إجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتي أسفرت عن أن النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تفيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة . ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من أن الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة إلى الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه .

وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقي مصانع الشركة وهي قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتليفزيون ومصنع الثلاجات والغسالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الأيزو (ISO 9002) .

أهمية تطبيق نظام (ISO 9002)

اهتمت شركة فيليبس العالمية في الثمانينات بضرورة تطبيق نظام الجودة على نطاق الشركة لضمان التحسين المستمر في جميع اوجه الأنشطة وعلى جميع المستويات وفي أواخر الثمانينيات أصبح من الضروري تطبيق نظام توكيد الجودة في جميع مصانع شركات فيليبس في جميع أنحاء العالم خطوة على طريق الحصول على جائزة فيليبس للجودة والتي أحد متطلباتها هو تطبيق نظام الأيزو 9000 (ISO 9000) وذلك لمواجهة المنافسة القوية في السوق العالمي بالإضافة إلى الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة من إنعكاسات على فعالية الأداء والإنتاجية وكذلك ثقافة المنشأة .

فوائد الحصول على شهادة الأيزو 9002 (ISO 9002) :

1 ـ زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك المحلي وذلك عن طريق توضيح مدى اهتمام الشركة بالجودة وأنها تضع ذلك على رأس أولوياتها كما أن فرصة التصدير لمنتجاتها للأسواق العالمية ممكنة طبقاً لإشتراطات منظمة الجات .

2 ـ تحقيق التلاحم بين مجموع العاملين على جميع المستويات للسير قدماً نحو تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالجودة والإنتاجية وزيادة مستوى إنجازات العاملين فيها عن طريق اشتراك النقابة في جميع مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج تطبيق الجودة .

3 ـ زيادة الشعور بالانتماء للشركة من قبل العاملين حيث الشعور بالزهو والفخر والثقة بالنفس بسبب ما تم تحقيقه بالحصول على شهادة توكيد الجودة والتي تثبت مقدرة العامل المصري الذي لا يقل عن مثيله في أي بقعة من بقاع العالم المتطور .

4 ـ تقليل الإعتماد على الفرد بالاعتماد على النظام لضمان مسيرة وأعمال الشركة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة .

5 ـ تحقيق زيادة مباشرة في أرباح الشركة نتيجة خفض نسب التالف في جميع مراحل الإنتاج بالإضافة إلى زيادة المبيعات والاستخدام الأمثل للموارد .

6 ـ رفع مستوى الأداء بصورة مستمرة بالإضافة إلى رفع مستوى المعرفة لدى العاملين وبالتالي تغير ثقافة الشركة إلى مستوى أفضل .

7 ـ وضع العميل في بؤرة الاهتمام بوضعه على رأس قائمة أهداف المنظمة بغية خدمة متميزة .

8ـ الاهتمام ببناء علاقات قوية مع الموردين .

9 ـ مراجعة نظم العمل بصورة منتظمة عن طريق تطبيق نظم المراجعة الذاتية والمراجعة الداخلية مما يضمن سلامة النظام المعمول به .

10 ـ تطوير النظام القائم باستمرار في اتجاه التحسين وخفض التكلفة بغية الوصول إلى الكمال ، بما ينعكس على جودة الأداء وخفض التكلفة .

11 ـ تحسين طرق الإتصال داخل الشركة وخارجها .

●●●

مراجع الباب الثالث

• **المراجع العربية :**

(1) د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة: غير مبين الناشر ، 1997) .

(2) د. السيد ، اسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1990) .

(3) رينولدر ، جون أسلوب الحالات في التنمية الإدارية دليل الاستخدام الفعال ، ترجمة : رائدة زواتي ، وخلود منكو (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1981).

(4) د. عامر ، سعيد يس ، استراتيجيات التغيير ، (القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1994) .

(5) د، عامر ، سعيد يس ، الإدارة وسرعة التغيير ، (القاهرة : مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1995) .

(6) د. غراب ، كامل السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية (الرياض : غير مبين الناشر، سبب النشر) .

• **المراجع الأجنبية :**

(7) David, fred R., Conceptsol Strategic Management (Ohio:merrill Publishing Company, 1989) 330 3M.

(8) Higins , James M. & Vincze, Julian W., Strategic Management: Text and Cases (New York: Horcourt Brace Jovanovich, 1993), P.P. 467-476.

(9) Miller , Alex & Dess Gregory G., Strategic Management (New york : McGraw-Hill Companies, Inc, 1996) pp.48-53.

(10) Reynolds ; John, Case Method in Management Development: Guide For Ellective use (Genevia : Ilo, 1980).

الإخراج الفنى والتجهيز والطباعة

Arab Nile Group

Print,Pub., Dist. & Trading

B.O.Box: 4051 / 7th District - Nasr City - Cairo / Egypt

Tel. : 00202 / 2602938 Fax : 00202 / 2602938

مجموعة النيل العربية

« طبع - نشر - توزيع - تجارة »

ص.ب / 4051 الحى السابع - مدينة نصر - القاهرة / ج.م.ع.

هاتف / 00202 / 2602938 فاكس / 00202 / 2602938